



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“EL LIDERAZGO DE MUJERES DIRECTIVAS:
UN ESTUDIO DE CASO DEL
AEROPUERTO DE HUATULCO S.A. DE C.V.”**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

PRESENTA:

CLAUDIA CRUZ LIBORIO

ASESOR:

M. A. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA. JUNIO DEL 2012

DEDICATORIA

A mis padres: Luis y Antonia, porque más que darme la vida me dieron la oportunidad de estudiar, por creer en mí, por brindarme sus consejos, su apoyo incondicional y todo su amor.

A mis hermanos: Delmar, Eduardo y Luis Antonio, por acompañarme a lo largo de la vida, por todas sus muestras de cariño y por alentarme a lograr mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A mi hermano Eduardo, por ser un gran apoyo en los momentos difíciles. Te admiro por tu constancia y perseverancia en la vida.

A mi primo Naky, porque la distancia no ha sido impedimento para estar siempre conmigo. Más allá de ser mi primo, eres mi hermano.

A mi madrina la Dra. Sara Arroyo, por el afecto que siempre ha demostrado tener a mi familia. Su ejemplo de persona y profesionalista fue un gran impulso en el logro de mi carrera.

A mi asesora la M. A. Mónica Teresa Espinosa Espíndola por su paciencia, confianza, apoyo constante y valiosos consejos en el desarrollo de la tesis.

A mis profesores, por su gran calidad humana, por su capacidad académica, por la exigencia de dar lo mejor de mí siempre y demostrarme que soy capaz de vencer paradigmas.

A mis amigos: Abril, Brenda, Cynthia B., Rosa, Felipe, Fidel, Irvin, Juan Jesús, José Daniel, Arturo, Roberto, Erick y David, porque nuestra amistad nos mantendrá juntos física o mentalmente por el resto de nuestras vidas.

Gracias a toda la familia por cobijarme y compartir conmigo alegrías y tristezas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA	14
1.1 Planteamiento del tema	14
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos, preguntas e hipótesis.....	18
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	18
1.3.2 <i>Preguntas específicas</i>	18
1.3.3 <i>Objetivos específicos</i>	18
1.3.4 <i>Hipótesis</i>	19
1.4 Metodología y diseño de la investigación.....	19
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Liderazgo	21
2.1.1 <i>Componentes del liderazgo</i>	23
2.1.2 <i>Líder vs Directivo</i>	26
2.1.3 <i>Perfil de un buen líder</i>	27
2.2 Teorías y estilos de liderazgo.....	29
2.2.1 <i>Teorías de liderazgo</i>	29
2.2.2 <i>Estilos de liderazgo</i>	41
2.3 Liderazgo transaccional y transformacional	45
2.3.1 <i>Liderazgo transaccional</i>	46
2.3.2 <i>Liderazgo transformacional</i>	49
2.3.3 <i>Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional</i>	54
2.4 Inteligencia emocional	56
2.4.1 <i>Aplicaciones de la inteligencia emocional al liderazgo</i>	59
CAPÍTULO 3. PANORAMA DEL SECTOR AEROPORTUARIO EN HUATULCO	62
3.1 Descripción general	62
3.2 La mujer directiva en el sector aeroportuario	66

3.3 Panorama general del Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V.....	70
3.3.1 Instituto Nacional de Migración (INM).....	73
3.3.2 Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) .	75
3.3.3 Aduanas de México	77
3.3.4 Aeropuertos del Sureste (ASUR).....	79
CAPÍTULO 4. EL LIDERAZGO FEMENINO EN EL AEROPUERTO DE HUATULCO S.A.	
DE C.V.....	84
4.1 Desarrollo de la Investigación.....	84
4.1.1 Descripción del instrumento	84
4.2 Análisis e interpretación de los resultados	87
4.2.1 Datos demográficos, escolares y organizacionales	87
4.2.2 Cuestionario MLQ	89
4.2.3 Cuestionario de Inteligencia Emocional.....	93
4.2.4 Habilidades desarrolladas por las mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V.	96
4.3 Conclusiones	99
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES	101
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS	113
ANEXO 1. DATOS DEMOGRÁFICOS, ESCOLARES Y ORGANIZACIONALES DEL TRABAJADOR	113
ANEXO 2. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (LÍDER).....	115
ANEXO 3. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (LÍDER).....	118
ANEXO 4. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (EMPLEADO)...	119
ANEXO 5. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (EMPLEADO).....	122
ANEXO 6. ORGANIGRAMA CORPORATIVO	123
ANEXO 7. ORGANIGRAMA DEL AEROPUERTO DE HUATULCO S.A. de C.V.	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 <i>Similitudes y diferencias entre líder y directivo</i>	27
Tabla 2. 2 <i>Teorías del comportamiento del liderazgo</i>	36
Tabla 2. 3 <i>Estilos de dirección</i>	39
Tabla 2. 4 <i>Teorías del liderazgo por contingencia</i>	39
Tabla 2. 5 <i>Estilos X e Y de McGregor</i>	41
Tabla 2. 6 <i>Estilo Grid Gerencial de Blake y Mouton vs estilos de liderazgo</i>	45
Tabla 2. 7 <i>Comparación de los enfoques de liderazgo</i>	53
Tabla 2. 8 <i>Aptitudes emocionales</i>	58
Tabla 3. 1 <i>Otras obligaciones del administrador aeroportuario</i>	65
Tabla 3. 2 <i>Valores</i>	81
Tabla 4. 1 <i>Modelo jerárquico de las variables</i>	85
Tabla 4. 2 <i>Variables consideradas como consecuencias organizacionales asociadas al liderazgo transformacional</i>	86
Tabla 4. 3 <i>Promedio de puntajes (VL y VS) por variable para los 7 líderes</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. 1</i> Metodología y diseño de la investigación.....	20
<i>Figura 2. 1</i> Estilos de dirección	34
<i>Figura 2. 2</i> Modelo de Cuadro Gerencial	35
<i>Figura 2. 3</i> Componentes del liderazgo transformacional.....	52
<i>Figura 2. 4</i> Modelo completo de Bass y Avolio.....	55
<i>Figura 2. 5</i> Dominios de la inteligencia emocional.....	61

ÌNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 3. 1</i> Directivos en empresas públicas no administradas por los gobiernos.....	67
<i>Gráfica 3. 2</i> Producción a precios del 2003 por actividad en el sector servicios (millones de pesos)	69
<i>Gráfica 3. 3</i> Trabajadores permanentes y eventuales por actividad económica en el sector de servicios	70
<i>Gráfica 3. 4</i> Internación anual (2009) por punto de internación en el Estado de Oaxaca.	74
<i>Gráfica 3. 5</i> Porcentaje de pasajeros internacionales que arriban a los aeropuertos de Oaxaca en el año 2009.	76
<i>Gráfica 3. 6</i> Participación de mercado por grupo aeroportuario en transportación de pasajeros internacionales. Enero-octubre (miles)	80
<i>Gráfica 4. 1</i> Porcentaje de líderes de acuerdo a su último grado de estudios.	88
<i>Gráfica 4. 2</i> Porcentaje de líderes de acuerdo a su antigüedad en la organización	89
<i>Gráfica 4. 3</i> Porcentaje por estilo de liderazgo (VL).....	90
<i>Gráfica 4. 4</i> Porcentaje por estilo de liderazgo (VS).....	91
<i>Gráfica 4. 5</i> Inadecuado manejo de las emociones por líder	94
<i>Gráfica 4. 6</i> Adecuado manejo de las emociones por líder	95

ABREVIATURAS

(SCT)	SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
(SAGARPA)	SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN
(INM)	INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN
(SENASICA)	SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA
(SAT)	SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
(OISA)	OFICINA DE INSPECCIÓN DE SANIDAD AGROPECUARIA
(ASUR)	AEROPUERTOS DEL SURESTE
(GAP)	GRUPO AEROPORTUARIO DEL PACÍFICO
(OMA)	GRUPO AEROPORTUARIO CENTRO-NORTE
(ASA)	AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
(AICM)	AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO
(MLQ)	MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE
(LTF)	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
(LTR)	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
(L C/E)	LIDERAZGO CORRECTIVO EVITADOR

INTRODUCCIÓN

En años recientes las Bahías de Huatulco han sido consideradas como un destino turístico de vital importancia económica para la región. Localizadas en la costa del Estado de Oaxaca, en el municipio de Santa María Huatulco, están enclavadas en las estribaciones finales de la Sierra Madre del Sur; abarcan 35 km. de largo por 7 km. de ancho del litoral del pacífico mexicano. Huatulco es considerado por el Gobierno Federal a través del Fondo Nacional al Turismo, como el quinto desarrollo turístico integral.

Dentro de las actividades económicas, una de las más importantes es la turística, ya que de ella depende la mayoría de la población empleada y dedicada al comercio. La población económicamente activa del municipio asciende a 10,170 personas, de las cuales el 65% están dedicadas al sector terciario (comercio, turismo y servicios) (INEGI, 2000).

Las Bahías de Huatulco se distinguen de otros destinos turísticos de playa, por la limpieza y tranquilidad de sus bahías, por las variadas actividades ecoturísticas, la seguridad del lugar y la protección a sus especies de animales a través del Parque Nacional Huatulco. Sin embargo, la principal desventaja del destino turístico radica en que las dos vías de acceso terrestre se encuentran en malas condiciones.

Las deficiencias en las vías de acceso terrestre a las Bahías de Huatulco hacen que el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. juegue un papel clave para el arribo de turistas en la región y sobre todo porque es determinante en la generación de ingresos. El tráfico de pasajeros para el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. ha ido en aumento año con año,

por ejemplo hasta septiembre del 2009 fue de 298,457 personas; y para septiembre del 2010 el acumulado ascendió a 300,108 personas; es decir, incrementó 0.6% tan solo de un año a otro (Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V., 2010).

Por esta razón los líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. tienen el reto de lograr que su personal entregue lo mejor de sí y logre que su servicio sea lo suficientemente bueno para que los turistas regresen y recomienden este destino turístico, ya que con ellos se establece tanto el primer como el último contacto.

Algo que resulta interesante respecto al Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. es que desde hace más de 5 años, en sus dependencias gubernamentales y en la mayoría de las áreas de la empresa administradora del espacio aeroportuario, Aeropuertos del Sureste (ASUR), los puestos directivos están ocupados por mujeres. Es importante resaltar que las mujeres encuentran en cualquier sector muchas dificultades para acceder a puestos de responsabilidad; sin embargo, a pesar de las barreras, hay mujeres en núcleos de poder y en los niveles más altos de toma de decisiones en organizaciones que parecían estar reservados casi exclusivamente a los hombres.

En las Bahías de Huatulco no se han llevado a cabo estudios en los que se analice con mayor detalle el desempeño de las mujeres en los puestos directivos. Por lo que en esta investigación se analizó el tipo de liderazgo femenino que se ejerce en esta zona turística. Por ello se presenta el estudio de caso del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V.

El estudio de este tema permitió conocer qué tipo de liderazgo se pone en marcha en esta zona, dejando al descubierto aspectos tales como la manera en que las mujeres que

tienen puestos directivos en esta organización, manejan sus emociones y logran que sus subordinados colaboren en el cumplimiento de los objetivos. Por esta razón se analizaron los estilos de liderazgo de las mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. a la luz de dos marcos teóricos: La Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional.

La tesis está conformada por cuatro capítulos. En el capítulo 1 se describe la Metodología y el diseño de la investigación empleado para el estudio de caso, presentando los objetivos generales y específicos; las hipótesis; además se argumenta el porqué del desarrollo de la investigación por medio de la justificación del tema.

El capítulo 2 corresponde al marco teórico, abordando temas generales como el liderazgo, sus componentes y algunas teorías y estilos de liderazgo que son útiles para este estudio. Se destina un apartado especial al estudio del liderazgo transformacional, así como las diferencias y similitudes que tiene con el liderazgo transaccional. El capítulo termina con la exposición de la inteligencia emocional y su aplicación en el liderazgo.

En el capítulo 3 se realiza una descripción general del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. a fin de presentar las instituciones que lo conforma. Este mismo apartado también considera la posición que tiene la mujer directiva en el sector aeroportuario.

El capítulo 4 corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos a raíz de la investigación, presentados por medio de cuatro apartados: 1. Los resultados de los datos demográficos, escolares y organizacionales; 2. Resultados del cuestionario MLQ; 3. Resultados del cuestionario de la Inteligencia Emocional y; 4. Las habilidades

personales desarrolladas por los líderes. En este capítulo también se describe el instrumento empleado y las conclusiones de la investigación.

Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones generales.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del tema

En esta investigación se llevó a cabo un acercamiento al tema del liderazgo femenino. Este es un tema poco investigado en el Estado de Oaxaca y no existe antecedente alguno del tema en las Bahías de Huatulco. Sin embargo, es importante destacar que en regiones como la Costa, el Istmo, la Mixteca o en la Ciudad de Oaxaca, la participación de la mujer en el ámbito laboral ha ido en aumento al ocupar puestos directivos tanto en el sector público como en el sector privado. Por tal razón en esta investigación se decidió echar mano de casos reales de mujeres directivas que permitan tomar sus experiencias para conocer cómo ha sido su estilo de liderazgo y en términos generales conocer más acerca de su perfil.

Esta investigación analizó el estilo de liderazgo de mujeres que ocupan puestos directivos, adentrándose en el análisis de la forma como ellas han manejado sus emociones, por lo que se recurrió al marco teórico de la inteligencia emocional. Puesto que para mantenerse en esos puestos se requiere del logro de resultados, también se analizó el tipo de dirección que ejercen las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad, a fin de conocer más de cerca cómo logran la participación de su personal, cómo se comunican, qué tanto se involucran, cómo se les recompensa, entre otros aspectos.

El estudio del liderazgo femenino se centró en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. que cumple un papel esencial en el impulso al turismo y que actualmente es la

actividad económica más importante de la zona. Se llevó a cabo un estudio de caso, para realizar un acercamiento al tema de una forma más completa, sobre todo para esta organización que es muy importante en la región y donde la mayor parte de sus puestos directivos están ocupados por mujeres.

La característica principal para llevar a cabo la investigación en esta organización radicó en el hecho de que el aeropuerto, que fue privatizado en el año de 1997, es dirigido por una mujer, quien tiene la obligación principal de cumplir eficaz y eficientemente con los planes maestros de desarrollo solicitados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; ya que de lo contrario la concesión puede ser suspendida. Pareciera difícil que en una empresa con las condiciones propicias para ejercer un liderazgo por parte de los hombres a causa de las tareas riesgosas que se tienen en un aeropuerto, los niveles directivos estén ocupados por mujeres con cualidades y habilidades especiales que requieren de un análisis detallado.

De ahí la importancia de realizar la investigación en esta empresa que forma parte de un corporativo, que ofrece un servicio sumamente rentable, desempeñando un papel determinante en la región siendo dirigida desde hace poco más de 10 años por mujeres. Se pretende que los resultados obtenidos sirvan de referencia a quienes estén interesados en el conocimiento e investigación de estos temas o bien para quienes se encuentren en el dilema de enfrentar o no el reto de ejercer un liderazgo femenino.

Este tipo de estudios constituyen una fuente aprendizaje para estudiantes mujeres, sobre todo porque en la formación universitaria no se cuenta con materiales escritos que retomen este tema ya que no se ha hecho muchos estudios al respecto, por ello los

resultados de esta investigación serán de gran valor y utilidad para todas aquellas jóvenes con interés en el tema, para que conozcan un caso real a partir del cual puedan ver que ejerciendo un liderazgo femenino sin recurrir a roles masculinos también se pueden alcanzar éxitos personales y organizacionales.

1.2 Justificación

La presente investigación en principio se justifica porque en la actualidad las mujeres han ido asumiendo puestos de responsabilidad en diversas áreas tanto en el ámbito público como privado. Aunque la participación femenina en el mundo corporativo ha avanzado de forma desigual en diferentes países e incluso al interior de cada país, se reconoce un aumento en la participación de la mujer en puestos directivos, de ahí que en los años recientes haya más mujeres en posiciones de liderazgo que en décadas anteriores.

En ocasiones se piensa que la participación de la mujer se da exclusivamente en otros países e incluso en otros contextos, pero con este estudio se generó evidencia documentada de que en el Estado de Oaxaca y más particularmente en las Bahías de Huatulco la mujer sí ocupa puestos directivos de mucha responsabilidad.

Es importante señalar también que si bien en una medida importante los puestos directivos fueron ocupados anteriormente por hombres, esta investigación enfatizó el estilo de liderazgo femenino para poder conocer si las mujeres directivas de las Bahías de Huatulco son capaces de inspirar a sus empleados para que cumplan con las metas organizacionales, si fomentan relaciones sanas y eficientes o si necesitan utilizar un

liderazgo autoritario, tratando de emular a un liderazgo masculino para lograr su colaboración.

Esta investigación es relevante también ya que aporta información para describir las habilidades y formas de comunicación que sería deseable desarrollar en estudiantes mujeres que tengan la intención de asumir un puesto directivo en este sector en el futuro. Además, se pretende que los resultados sean de utilidad también para los empresarios que desean contratar a alguien para puestos directivos en este sector, ya que las características que estas mujeres poseen, permitirán identificar un perfil deseable, obtenido de personas que en la práctica están dando resultados y por ello podría ser retomado cuando se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal directivo.

El hecho de que la empresa que se tomó para el estudio de caso sea de servicios, no excluye la posibilidad de encontrar el mismo tipo de dirección en empresas de otro sector, debido a que el análisis estuvo enfocado en el estilo de liderazgo de mujeres en puestos de responsabilidad que son desarrolladas por ellas en diferentes áreas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. Por lo tanto, el manejo que ellas hacen de sus emociones y los métodos que ellas utilizan para lograr un buen desempeño de sus subordinados, probablemente puedan brindar pautas respecto a actitudes, habilidades y métodos que sería deseable desarrollar en mujeres que aspiran a ocupar este tipo de puestos, aunque no sea en el sector turístico.

1.3 Objetivos, preguntas e hipótesis

1.3.1 Objetivo general

Analizar el estilo de liderazgo de las mujeres directivas en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. utilizando como base los planteamientos de la inteligencia emocional y las características del liderazgo transformacional.

1.3.2 Preguntas específicas

¿Cómo manejan sus emociones las mujeres que ocupan puestos directivos en el Aeropuerto de Huatulco?

¿Cómo es el estilo de liderazgo de las mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco que les permite lograr los objetivos en colaboración con sus subordinados?

¿Qué habilidades personales debería desarrollar una mujer que tiene interés en ocupar puestos directivos en un futuro?

1.3.3 Objetivos específicos

- Determinar el grado de aplicación del liderazgo transformacional en mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de CV.
- Determinar qué rasgos característicos de la inteligencia emocional son más utilizados o implementados por las mujeres directivas estudiadas.
- Indagar en las habilidades desarrolladas por las mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V.

1.3.4 Hipótesis

- H₁: Las mujeres que ocupan puestos directivos tienen un buen control de sus emociones y logran inspirar a sus empleados para que cumplan con sus metas.

1.4 Metodología y diseño de la investigación

Para el presente análisis se llevó a cabo un censo a siete mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. abarcando empresas gubernamentales y privadas que operan en el espacio aeroportuario: Aeropuertos del sureste (ASUR), Instituto Nacional de Migración (INM), Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y Aduanas de México.

Se realizó una investigación mixta, con predominio de investigación cualitativa pues el objetivo central es conocer la manera en que las mujeres directivas manejan sus emociones, cómo ejercen el liderazgo con sus subordinados y cómo influyen en ellos.

La investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo, a través de la cual se estudiaron las características de las mujeres directivas para analizar si tienen un buen control de sus emociones y si logran inspirar a sus empleados a que cumplan con sus metas. Fue una investigación de tipo transeccional pues se realizó en un momento específico de tiempo (2012) a mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V.

De acuerdo con la metodología, fue preferible analizar a profundidad un estudio de caso para obtener datos más completos que consideren más variables pero en torno a un mismo fenómeno. La observación y la aplicación de entrevistas y cuestionarios, fueron los instrumentos utilizados a lo largo de la investigación.

La figura 1.1 muestra brevemente en forma de lista la metodología y el diseño de la investigación.

Figura 1. 1 Metodología y diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

El liderazgo ha sido objeto de estudio e investigación a lo largo de la historia, por tal razón existe una amplia bibliografía referente a este tema. En todas las culturas, los historiadores describieron quién guiaba a los pueblos, así como la misión y objetivo mismo de cada grupo.

El interés por el estudio del liderazgo ha originado que numerosos investigadores lo analicen, desarrollando diferentes enfoques a lo largo de la historia. De acuerdo con Ramos (2005), a pesar de que el liderazgo uno de los temas más estudiados en la psicología organizacional, se trata de un concepto amplio, por lo que no se ha podido llegar a una definición consensuada. Del mismo modo Palomo (2008) afirmó que Stodgill desarrolló una revisión de alrededor de 3,000 fuentes entre libros y artículos para la publicación de “The Handbook of Leadership” en donde concluyó que los datos obtenidos no le permitían tener una comprensión integrada del concepto de liderazgo.

A pesar de que el liderazgo podría tener diferentes significados, algunos autores (Bager, 2001; González, 2006; Lussier y Achua, 2005; Ramos, 2005) adoptaron como elemento común de análisis a la habilidad de influir en la conducta de las personas para el logro de los objetivos planteados. Dichos autores se cobijaron en el término y lo incluyeron en sus definiciones como una alternativa para poder manifestar un significado acertado del liderazgo ya que efectivamente un liderazgo no podría existir si no hay seguidores sobre los cuales influir.

Ramos (2005:61) definió al liderazgo como “la habilidad de un individuo para influir, motivar y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que son miembros”.

Por su parte, Lussier y Achua (2005) definieron al liderazgo como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Lussier y Achua recalcaron que también los buenos seguidores podrían llegar a desempeñar funciones de liderazgo en determinados momentos e incluso llegarían a influir en los líderes; es decir, el proceso de influencia se daría recíprocamente entre líderes y seguidores.

Adoptando el mismo enfoque González (2006:19) reiteró al liderazgo como una forma de “influir sobre las personas para que estas intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo (...). El liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de las tareas de los miembros”.

Estas definiciones muestran concretamente la esencia del liderazgo a través de un lenguaje sencillo haciendo hincapié en influir para contribuir al éxito de la organización; sin embargo, en los últimos años algunos autores han cambiado su definición de forma significativa ya que han manifestado que el propósito de liderar no sería enfocarse únicamente al interior de la empresa y hacia uno mismo como podría ser el objetivo de hacer dinero sino también deberían tomarse en cuenta la moral y la satisfacción laboral (Blanchard, 2007).

Kenneth Blanchard (2007) sostuvo que el liderazgo es la capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder, el potencial de las personas y las

organizaciones para la obtención de un bien mayor. La frase clave de esta definición sería “la obtención de un bien mayor”, el autor reconoció que el liderazgo es un llamado superior y que no debería ejercerse simplemente por razones de ganancia personal o cumplimiento de metas, por el contrario su propósito debería ser mucho más alto; es decir, un liderazgo al más alto nivel se concentraría en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana.

De la Rosa (2010:12) recalcó al liderazgo como la manera de potenciar “las capacidades y talentos del personal a través de un modo de gestionar y liderar, un proceso que capta ideas y deseos del personal, favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de metas institucionales, individuales y el desarrollo profesional”.

Por las características de la presente investigación se toma el concepto de la Rosa (2010). El motivo principal recaería en que la finalidad de influir va más allá de metas institucionales ya que el autor consideró en igual jerarquía las metas individuales y el desarrollo profesional de los miembros del grupo. El propósito final además de los resultados sería la satisfacción del personal mediante la potenciación de sus capacidades y talentos.

2.1.1 Componentes del liderazgo

Para un mejor entendimiento de la influencia ejercida por un líder, algunos autores como Fisher y Schratz (1993) ofrecieron tres componentes esenciales del liderazgo, como son:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.

- La peculiaridad de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- El contexto de la situación actual; es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y el ahora.

El desconocimiento de alguno de ellos impediría tener toda la capacidad y los talentos del personal cuando se ignora el contexto actual en que se desarrollan los mismos, de la misma forma, no se podría ser capaz de favorecer las habilidades individuales o propiciar un desarrollo profesional cuando se desconoce la peculiaridad de los seguidores.

Aunado a lo anterior, Vázquez (2006) mantuvo al *elemento motivador* como un componente más, probablemente podría ser encausado en la individualidad del líder según Fisher y Schratz (1993) porque finalmente sería la habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen sus capacidades y actitudes en la realización de un proyecto. Sin embargo, Vázquez (2006:130) destinó un estudio especial acerca de la manera de motivar a los colaboradores, en el que señala que sería un buen indicador para conocer el nivel de influencia y de pertenencia, manifestando que “es muy necesario mantener a los colaboradores motivados para que estos luchen por la consecución de los objetivos con todas sus fuerzas. Para estar motivados y ser muy productivos, han de sentir un alto grado de interés por sus trabajos.”

Por su parte González (2006) agregó un componente más a los ya mencionados, *la autoridad o el poder del líder*. Se podría considerar al poder como la capacidad de un individuo o de un grupo para influir en las creencias o acciones de otros, por otra parte

la autoridad sería el poder derivado de la posición de un individuo en una estructura organizacional. Según manifestó González (2006), un líder podría hacer uso de alguno de los siguientes tipos de poder, todo depende de la acción que ejerce el líder sobre el subordinado:

- Poder de recompensa. Es el poder que ejercería el líder cuando gratifica a un individuo por haber llevado a cabo las responsabilidades asignadas.
- Poder coercitivo. El líder podría ejercer este poder para imponer sanciones, si los individuos llevan a cabo las tareas asignadas de forma incorrecta.
- Poder legítimo. Existiría cuando un individuo admite que el líder tiene derecho a ejercer influencia sobre él, para la realización de una tarea o proyecto.
- Poder de experiencia o poder experto. El líder podría ejercer este poder, porque se supone que posee unos conocimientos específicos, que no tienen los demás individuos.
- Poder de referencia. Tal como su nombre lo indica, sería el que ejerce el líder sobre un determinado individuo, cuando este lo considera como un ejemplo a seguir.

Es así como enlistamos un total de cinco componentes del liderazgo planteado por los autores, su importancia radica en que si se toman en cuenta tales componentes verdaderamente se conseguirían ejercer un liderazgo apropiado en las personas.

2.1.2 Líder vs Directivo

En los últimos años ha ido incrementado la discusión en relación a la controversia entre el papel del líder y el papel del directivo, son numerosos los autores que han considerado que existen discrepancias entre ambos conceptos (Bennis, 1989; Pagoni, 1992; DePree, 1998; Heitz y Laurie, 2001; Zalenick, 2004; Lease, 2006). Para la mayoría de los directivos son términos similares y tienden a confundirse por la similitud de las funciones pero muchos de los autores difieren de esta idea. Se ha puesto de manifiesto que desempeñar determinadas funciones directivas no implica necesariamente el ejercicio del liderazgo,

”pues este requiere de la confianza y del apoyo del grupo (seguidores) lo que implica una *legitimidad social* que representa el verdadero trabajo de equipo, partiendo de toma de decisiones consensuadas (...). En cambio, *la legitimidad jurídica* atiende, por el contrario, a decisiones que proceden “desde arriba”, impuestas y pueden que el perfil del líder que se necesita y espera no coincida con la persona elegida (...).” (Cáceres, 2007:60).

Por su parte Warren Bennis (1989; 2003:44-45) estableció las siguientes diferencias: “El directivo se centra en los sistemas y la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista (...)” y por su parte el líder tiene una visión a largo plazo.

De manera opuesta hay quienes criticaron esos intentos por diferenciar ambos conceptos ya que para ellos los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes así como normalmente ocurre con la mayoría de los líderes efectivos que son buenos directivos. En la tabla 2.1 González (2006) mostró las similitudes y diferencias entre ambos términos.

Tabla 2. 1

Similitudes y diferencias entre líder y directivo

LÍDER	DIRECTIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surge en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce poder. 2. En general, no suele estar integrado dentro de la organización ni en la estructura oficial, ni reconocido por la autoridad formal. 3. Su actuación se orienta al mantenimiento del grupo y a la satisfacción de sus necesidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está dotado de poder legítimo, coercitivo y de recompensa, que le es otorgado por el poder oficial de la estructura organizativa. 2. Está investido de autoridad por su posición dentro de la jerarquía de la organización. 3. Funciones y competencia asignadas, orientadas al logro de objetivos generales de tipo productivo-económico.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Están dotados de capacidad de influencia sobre sus colaboradores. Ejercen un poder efectivo sobre ciertos elementos y procesos de la vida del grupo u organización. 2. Aunque no todo líder es directivo, es deseable que todo directivo tenga algo de líder, en el sentido de su aceptación y poder de referencia sobre los subordinados. 	

Fuente: González (2006, p.22)

A pesar de toda esta controversia, lo realmente evidente es que una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo; sin embargo, difícilmente sería un directivo eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona. Ambos conceptos se complementan para que se pueda llegar a ser un verdadero gestor de personas, de manera que se convienen una serie de competencias con un compromiso emocional.

2.1.3 Perfil de un buen líder

La interrogante de los rasgos o condiciones que debería tener un líder está presente no solo en la mente de los directivos si no también en los autores y personas con interés en el tema. Conocer el perfil de un buen líder sería utilizado como referente en momentos

que pretenden desempeñar funciones de liderazgo. Vázquez (2006) consideró que un buen líder, cuando menos, debe contar con las siguientes características:

- Tener visión. Saber predecir los cambios y definir estrategias en función de esta visión.
- Saber comunicar su estrategia a los colaboradores de forma directa y asertiva, escuchando a los mismos si es necesario.
- Tener capacidad para dirigir y coordinar grupos, fomentando un buen clima de trabajo.
- Ser un gran motivador para sus colaboradores.
- Saber formar a sus colaboradores detectando sus necesidades formativas.

Según afirmó Alicia Kaufman, experta en temas de organización y liderazgo, un líder tendría que reunir las tres H: *humildad, humanidad y humor*. En resumen, de acuerdo con lo expresado por Baguer (2001) un líder tiene que ser:

- Democrático: descentralizar, delegar funciones y potencia la participación.
- Que inspire confianza: para ello debe estar seguro de si mismo.
- Sensible: ante los empleados tratando de analizar siempre el clima laboral y perfeccionándolo.
- Sencillo: con soluciones fáciles y claras pero no por ello sin dificultad.
- Espontáneo: actúa con naturalidad.
- Receptor de críticas y debiendo saber aceptarlas cuando proceda.

Para ser un buen líder es necesario cultivarse y por supuesto considerar todas las características del perfil descritas para ejercer un buen liderazgo

2.2 Teorías y estilos de liderazgo

Las organizaciones están en constantes cambios y al mismo tiempo el estilo de liderazgo cambia conjuntamente con las empresas. La teoría de liderazgo tiene un valor práctico porque se utiliza para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso. Las necesidades se acrecientan de un periodo a otro provocando en algunos casos, mayor exigencia en el estilo de liderazgo. El fenómeno del liderazgo ha sido estudiado a través de la historia generando corrientes no científicas que resultan confusas y carecen de evidencia empírica (Mendoza, 2005), así como teorías complejas que explican desde su punto de vista el estudio del liderazgo.

2.2.1 Teorías de liderazgo

Se destacan cinco teorías importantes en el estudio de liderazgo; la primera describe las características de los líderes; el segundo enfoque analiza la influencia y conducta del líder; el tercero describe los modelos e investigaciones de la contingencia; mientras que el cuarto enfoque plantea la teoría humanista de McGregor y; la quinta teoría integral combina las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencia. En las próximas líneas se describe con detalle cada teoría junto con las investigaciones que se desarrollaron para el estudio de las mismas.

Teoría de los rasgos de personalidad

El liderazgo como rasgo de personalidad fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. De acuerdo con esta teoría el líder nace, por tanto, una persona podría tener o no un conjunto de cualidades que le permitan ser líder en cualquier situación (Palomo, 2008). Los investigadores deseaban identificar el conjunto

de características que distinguen a los líderes de los seguidores. Esta teoría intentaba determinar las características distintivas para explicar la eficacia del liderazgo, es por ello que han existido diversas investigaciones que enfocaron el estudio del liderazgo desde la perspectiva de las características de personalidad de los líderes sobre todo en el periodo comprendido entre la década de los cuarenta y los setenta.

Mendoza (2005:46) explicó que “estas teorías integran aspectos que abarcan estudios sobre los rasgos y características del líder. De alguna manera engloban aspectos del líder que se pretenden generalizar y dar sus conclusiones al respecto; es por eso que pueden abarcar un enfoque universalista”. En esta teoría se distinguen dos modelos específicos:

- La teoría del Gran- Hombre y
- La teoría de los rasgos.

La *teoría del Gran-Hombre* se centró en describir minuciosamente las características de los hombres con mayor éxito en la historia (Napoleón, Hitler, Lincoln, Cesar Chávez, Martín Luther, Mahatma Gandhi, Fidel Velázquez entre otros), la importancia era identificar los atributos que distinguían a estas personas de los seguidores y la manera en que lograban influir y movilizar a grandes masas.

De acuerdo con González (2006) esta teoría presentaba tres posturas. La primera es la filosofía del hombre superior de Friedrich Nietzsche, la segunda es la postura de la sociología de lo racional apoyada por Max Weber y Emile Durkheim cada unos desde sus respectivas investigaciones sobre el carisma y la tercera la Psicología de masas de Le Bon y Tardo además de Sigmund Freud. Entre estas tres posturas la mayor relevancia

recayó en la aportación realizada por el sociólogo alemán Max Weber siendo uno de los pioneros en utilizar el término carisma como otra forma de influencia que va más allá de la autoridad tradicional, legal o racional (Mendoza, 2005).

Esta teoría pretendía dar un carácter universalista; es decir, que se adoptaran las características de los grandes hombres como algo homogéneo para aplicar en todos los contextos; sin embargo, tuvo gran oposición por parte del enfoque conductual o del comportamiento.

La teoría de los rasgos además de analizar los rasgos de personalidad, consideraba también las características psicológicas de los líderes. Su predominio comenzó a finales de la Primera Guerra Mundial hasta la década de 1940. Stodgill menciona algunos aspectos encontrados en esta teoría.

- Rasgos físicos: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
- La inteligencia y la habilidad: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- Con respecto a la personalidad: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, etc.
- Aspectos relacionados con las tareas: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.

- Características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del de grupos, etc.

La teoría de los rasgos como sucedió con la teoría del Gran-Hombre no tuvo gran fuerza, consistencia ni tampoco una difusión y aplicación generalizada. En la práctica “La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente” (Rodríguez, 2005:297). Esto de acuerdo a que con algunos resultados empíricos se llegó a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no líder en función de la situación en la que se encuentre el grupo (Palomo, 2008).

Teoría del comportamiento del liderazgo

La teoría del comportamiento del liderazgo se desarrolló en la década de 1950, la mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo habían cambiado su paradigma, pasando de dar prioridad a los rasgos “a enfocarse en las acciones concretas del líder de trabajo. (...) Las teorías del comportamiento del liderazgo tratan de explicar, ya sean los estilos distintos de los líderes eficaces, o bien, definir la naturaleza de su labor” (Lussier y Achua, 2005:15). En este caso, el líder se definió en función de lo que hace, “líder será aquel que se comporta como tal” (Palomo, 2008:26).

Esta teoría a grandes rasgos buscaba los comportamientos comunes existentes entre los líderes, de acuerdo con Vásquez (2006) englobaba una muy amplia gama de estudios realizados que incluso abarcan desde conductistas puros hasta otros estudiosos del comportamiento humano. La finalidad era detectar las conductas del liderazgo para después entrenar a las personas y así convertirlas en líderes. Dentro de la teoría del

comportamiento o también conocida como conductual destacan las siguientes aportaciones:

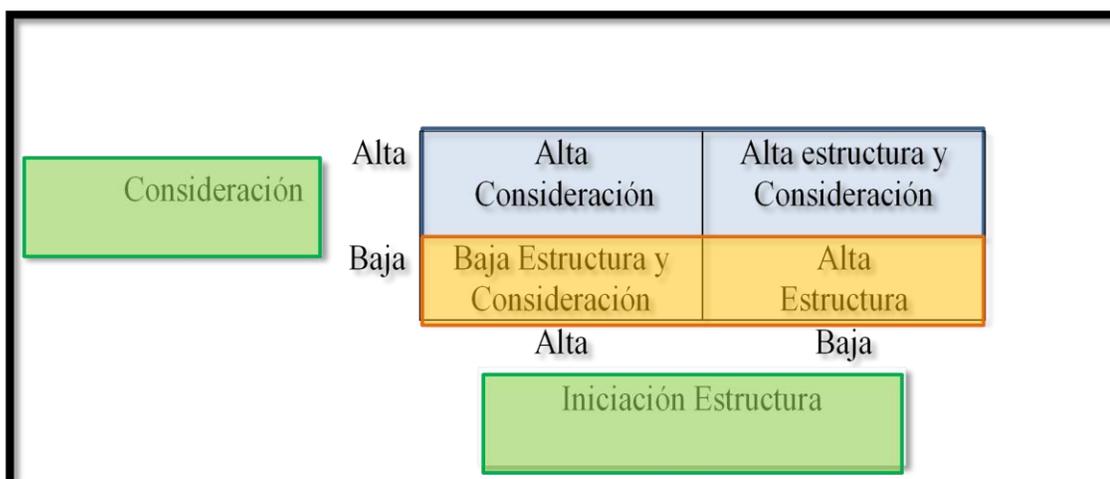
- El Grupo de la Ohio State University (Universidad del Estado de Ohio).
- El Grupo de la University of Michigan (Universidad de Michigan).
- El Grid Gerencial de Blake y Mounon (Cuadrícula Gerencial).

El Grupo de Ohio State University: Fue una de las investigaciones más enriquecedoras para la teoría conductista, dirigida por Carroll Shartle en la Universidad de Ohio, a fines de la década de 1940.

“En dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados” (Mendoza, 2005:49).

Se apoyaron de un cuestionario desarrollado por ellos mismos, Descripción del Comportamiento del Líder (CDCL) o Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), el cual incluía proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder. Los resultados permitieron clasificar el comportamiento del liderazgo en dos factores independientes denominados iniciación de estructura y consideración. La combinación de las dos dimensiones, propusieron cuatro estilos de dirección como se muestra en la figura 2.1.

Figura 2. 1 Estilos de dirección



Fuente: Palomo (2008, p.57)

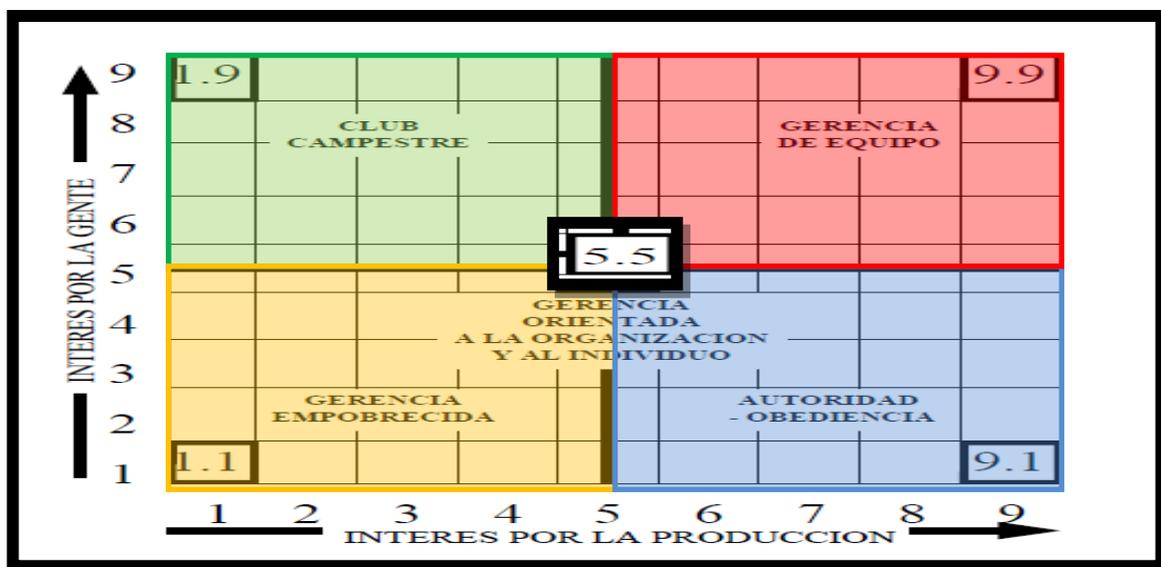
El Grupo de la University of Michigan: Estudio realizado por el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan más o menos por la década de 1940. Su objetivo básicamente fue identificar “características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño” (Mendoza, 2005:52).

Fueron muchos los giros de las organizaciones involucradas en el estudio, empresas de servicios como las secciones de mantenimiento de vía y obra de ferrocarril, empresas eléctricas e incluso la dirección superior de una empresa de seguros, empresas productoras de automóviles y tractores además de dos agencias del gobierno federal norteamericano. Según Palomo (2008) el grupo de investigadores estableció dos dimensiones fundamentales: líderes centrados a la persona y líderes centrados en la producción.

El Grid Gerencial de Blake y Mouton: Apoyados de los estudios realizados por la Universidad de Ohio y las aportaciones la Universidad de Michigan, Robert R. Blake y

Jane S. Mouton propusieron una Cuadrícula Gerencial basada en los estilos de interés por la gente e interés por la producción. En donde se ubican cinco estilos diferentes de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes como se observa en la figura 2.2.

Figura 2. 2 Modelo de Cuadro Gerencial



Fuente: Mendoza (2005, p.58)

Como lo explicaba Mendoza (2005), la producción se va volviendo más importante para el líder a medida que su clasificación avanza a lo largo de la escala horizontal y la gente se vuelve más importante para el líder a medida que su clasificación avanza hacia arriba sobre el eje vertical. Palomo (2008) da una breve explicación de los cinco estilos de dirección, como son:

- Estilo 1.1: Neutralidad, no hacer nada. Forma de encarar el problema asociada con poco interés. “Estar presente estando ausente del todo”
- Estilo 9.1: Producir o morir. Podrían obtener resultados durante un tiempo corto, empleado a largo plazo desmotiva a los trabajadores.

- Estilo 5.5: Acomodación y arreglo: Con esta forma de actuar se podrían lograr los progresos pero solo dentro de las normas de la compañía.
- Estilo 1.9: Cómodo y agradable. Se hacen intentos para promover la armonía y buena voluntad, los aspectos que pueden acarrear problemas se suavizan.
- Estilo 9.9: Logro de calidad. Las personas trabajarían juntos para lograr resultados y miden sus logros con el estándar más alto posible.

En la tabla 2.2 se resumen las tres teorías, utilizando los planteamientos de Robbins (2005), donde se describen aspectos del comportamiento y la conclusión.

Tabla 2. 2

Teorías del comportamiento del liderazgo

TEORÍA	ASPECTO DEL COMPORTAMIENTO	CONCLUSIÓN
Estado de Ohio	Consideración: considera las ideas y los sentimientos de los seguidores. Estructura de iniciación: estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.	El líder alto-alto (en consideración y en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de los empleados fueran altos, pero no en todas las situaciones.
Universidad de Michigan	Orientación hacia los empleados: destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados. Orientación hacia la producción: destaca los aspectos técnicos o de las tareas de trabajo.	Los líderes orientados hacia los empleados se relacionaron con una alta productividad de los grupos y con una mayor satisfacción en el trabajo.
Grid Gerencial	Interés por el personal: media el interés del líder por los subordinados en una escala de 1 a 9 (bajo a alto) Interés por la producción. media el interés del líder por la realización del trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto)	Los líderes se desempeñaban mejor en el estilo 9.9 (nivel alto de interés por la producción y por el personal)

Fuente: Robbins (2005, p.424)

Teoría del estilo de liderazgo por contingencia

Las teorías del estilo de liderazgo por contingencia se basa “en el líder, los seguidores y la situación. (...) Liderazgo por contingencia destaca la importancia de los factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores” (Lussier y Achua, 2005:16). A grandes rasgos el líder situacional es aquel que utiliza distintos estilos con las distintas personas o aun con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea. Bajo esta visión, Palomo (2008) situó tres teorías:

- Modelo de la contingencia de Fiedler.
- Teoría de los caminos de meta.
- Modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton

La primera de las teorías de contingencia fue formulada por Fiedler en el año de 1965, es conocida como *Modelo de contingencia de Fiedler*. Fiedler “propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo, su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación” (Palomo, 2008:26).

El trabajo de Fiedler consistió en desarrollar un cuestionario al que denominó Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (LPC), su finalidad fue poder identificar si el líder seguía un modelo centrado en las tareas o centrado en las relaciones entre los miembros del grupo. González (2006) subrayó que el grado de control situacional se puede evaluar teniendo en cuenta tres dimensiones: la relación entre el líder y los miembros, estructura de la tarea y poder del puesto.

La teoría de los caminos de meta propuesta por Evans y House entre los años 1970 y 1971, integraba las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la universidad de Ohio, además del modelo motivacional de las expectativas. La idea central consideraba la misión que tiene el líder al “abrirles el camino” a sus seguidores para que logren sus metas.

“En este enfoque se postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción” (Mendoza, 2005:70). La capacidad para un desempeño productivo (expectativas) que eran trayectorias hacia la meta y el grado de satisfacción (valencias) que eran el atractivo o recompensa de la meta. Palomo (2008) supuso que los líderes motivan a sus subalternos en base a los siguientes estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro.

La tercera teoría desarrollada en el año de 1973 fue *el Modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton* enfocado a la toma de decisiones participativas en diferentes tipos de situaciones. Vroom-Yetoonn especificaban que no se puede tener un estilo único de liderazgo para todas las situaciones. De acuerdo con Mendoza (2005:76) “Desde este modelo se observan dos criterios de eficacia de decisión siendo: la calidad de la decisión y la aceptación de la misma”. En la tabla 2.3 se ilustran tres estilos básicos de dirección (Palomo, 2008).

Tabla 2. 3

Estilos de dirección

A Autocrático: tiene dos variables AI y AII C Consultivo: tiene dos variables CI y CII G Grupo: una sola variable GII	
ESTILO	CARACTERÍSTICA
AI	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por si mismo, usando la información disponible.
AII	El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
CI	El líder consulta individualmente a sus subordinados y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema.
CII	El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
GII	El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

Fuente: Palomo (2008, p.35)

La tabla 2.4 presenta un resumen de las teorías anteriormente descritas en el que se incluyen aspectos del comportamiento y la conclusión a la que llegaron los investigadores de la teoría situacional.

Tabla 2. 4

Teorías del liderazgo por contingencia

TEORÍA	ASPECTOS POR CONTINGENCIA	CONCLUSIÓN
Contingencia de Fidler	Relación entre el líder y los miembros: factor que identifica el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder. Estructura de la tarea: Una tarea definida y detallada (estructurada) favorece más al liderazgo que una tarea definida de forma ambigua (no estructurada)	Si el empleado menos apreciado tienen una puntuación alta significa que los compañeros se preocupan más de las relaciones interpersonales. Por el contrario si tiene una puntuación baja los

	Poder del puesto: Excluye otra fuente de poder que no se la inherente al trabajo.	compañeros se preocupan más por sus tareas.
Caminos de meta.	Líder directivo: encamina a los empleados sobre las tareas a realizar y la manera de llevarlas a cabo. Líder de apoyo: se preocupa por los sentimientos personales y las necesidades de los empleados. Líder participativo: incluye las opiniones de sus empleados en las decisiones a tomar. Líder centrado en el logro: confía en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos.	El líder motiva a sus subalternos, dependiendo de su estilo de liderazgo e influyendo en las expectativas (trayectoria hacia la meta) y en las valencias (atractivo o recompensas de la meta).
Liderazgo participativo de Vroom-Yetton.	Calidad de la decisión: aspectos reales y objetivos que llega a involucrar la decisión. Aceptación de la misma: Compromiso por parte de los subalternos con la decisión.	El liderazgo ejercido depende de la situación.

Fuente: elaboración propia

Teoría humanista

Teoría más representativa del modelo humanista es la teoría X y Y de McGregor desarrollada en el año de 1960. La teoría X y Y “compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: por un lado un estilo que se basa en la teoría tradicional (...), y por otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana (...)” (Chiavenato, 2006:270).

A través de la tabla 2.5 se describen los estilos directivos X y Y de acuerdo a la visión de Palomo (2008).

Tabla 2. 5

Estilos X y Y de McGregor

DIRECTIVO X	DIRECTIVO Y
Las personas sienten repugnancia por el trabajo y lo evitan siempre que pueden. Tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza.	El esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
Deben ser dirigidas y controladas en todo momento	El ser humano tiene la capacidad de auto dirigirse.
Para conseguir buenos resultados deben usarse medidas duras.	Las personas se comprometen con los objetivos.
Si es necesario, son amenazadas con castigos.	La amenaza del castigo no es el único medio, ni el más importante, para incentivar a las personas.
La motivación depende del mando, así como la motivación de los grupos.	La motivación se encuentra en las propias personas.
Tienen ambición.	Buscan y aceptan nuevas responsabilidades.
Buscan sobre todo la seguridad.	Satisfacen sus necesidades individuales, alcanzando los objetivos organizacionales.
El personal trabaja bajo una fuerte presión respecto al trabajo.	Mejoran su imaginación, creatividad e ingenio en la solución de problemas.

Fuente: Palomo (2008, p.32)

2.2.2 Estilos de liderazgo

Anteriormente los líderes se encasillaban adoptando uno solo de todos los estilos de liderazgo, en la actualidad el líder que llegue a combinar varios de los estilos sería considerado como una persona flexible, capaz de reaccionar de diferente manera ante determinadas situaciones. En las próximas líneas se destacan cinco estilos de liderazgo: autoritario, democrático, laissez faire, afiliativos y burocráticos.

Autoritario

Este estilo de liderazgo se basa en la disciplina y en una dirección muy firme, los empleados ejecutan órdenes de forma prefijada, es probable que llegue a verlos solo como un medio para el logro de los objetivos en virtud de su autoridad. González (2006: 58) consideraba que “la principal exigencia consigo mismo es la energía y la firmeza”.

El rendimiento del grupo depende totalmente de las decisiones de los líderes, en tiempos cuando se ausenta, el grupo muestra apatía al trabajo. Al principio el grupo liderado por un líder autoritario se muestra eficiente pero con el paso del tiempo disminuye su rendimiento como consecuencia de las reacciones de defensa que fueron apareciendo. Para Vázquez (2006:129) “este tipo de liderazgo es muy útil cuando tratamos de movilizar a la gente hacia una nueva dirección”. Algunos rasgos que caracterizan a este estilo de liderazgo según afirmó González (2006) son los siguientes:

- El líder es el que organiza los grupos de trabajo y asigna a cada miembro las tareas que tiene que llevar a cabo.
- El líder no participa en el trabajo, solo manda a realizar.
- La fijación de las normas a seguir, las realiza siempre el líder.
- El líder es dogmático; es decir, inflexible e intransigente.
- Predomina la disciplina.

Democrático

Es un estilo de liderazgo condescendiente con los seguidores debido a que fomenta la comunicación de forma que incentiva la participación activa de los miembros del grupo. González (2006:61) manifestó que “el trabajo desarrollado aquí muestra mayor

originalidad, lo cual debe atribuirse a la posibilidad de desarrollo libre de la creatividad”. Por su parte Vázquez (2006) insistió en que en cierta medida el clima laboral con este tipo de liderazgo no se resiente si no por el contrario se refuerza. Algunas características de este estilo de liderazgo según enlistó González (2006) son los siguientes:

- Todas las decisiones respecto a objetivos, procedimientos, normas, etc., son definidas en conjunto con los demás miembros del grupo.
- Son líderes con mentalidad abierta.
- Los miembros del grupo se organizan, por si solos, para poder ejecutar las tareas de la mejor forma posible.
- Son líderes flexibles.

Laissez faire

Por medio de este estilo de liderazgo, el líder concede total información a los seguidores para la toma de decisiones sin que afecte su autoridad e influencia en el grupo. En gran medida el líder evita formar parte en la ejecución de actividades y realizar evaluaciones. González (2006:62) hizo hincapié en que “los grupos según el lema de laissez faire se mostraron como los menos productivos de todos”.

En resumen, los rasgos característicos de este liderazgo que reiteró González (2006) son:

- El líder deja a los subordinados que tomen sus decisiones.
- El líder no participa en la creación de los grupos de trabajo ni en la asignación de tareas.
- Evita realizar evaluación, solo lo hace si lo piden los demás miembros del grupo.

Afiliativos

Es un estilo de liderazgo conocido por algunos autores como paternalista, su interés es la estabilidad y el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Como bien afirmó Vázquez (2006:129) “es un tipo de liderazgo efectivo en casos de problemas con el clima laboral y para motivar a la gente en situaciones de mucho interés”. González (2006) comparó este estilo como una relación similar de padre a hijo. Algunas de sus características son:

- Intenta que los trabajadores se encuentren bien en el desempeño de su puesto de trabajo.
- La dirección se interesa también por su situación personal.
- Siempre la dirección es la que toma las decisiones en última instancia.

Burocráticos

Busca dar más importancia a la jerarquización anteponiendo el cumplimiento de las reglas, a diferencia del estilo afiliativo no considera el factor humano como relevante o prioritario. González (2006) mostró las siguientes características:

- Relación rígida entre el líder y los trabajadores.
- Falta de consideración al factor humano.
- Aumenta el control, la jerarquización y las normas, por lo que la ineficacia aumenta.

Comparando los estilos de liderazgo descritos anteriormente con la clasificación de la teoría del Grid Gerencial de Blake y Mouton, resultaría la tabla 2.6.

Tabla 2. 6

Estilo Grid Gerencial de Blake y Mouton vs estilos de liderazgo

Estilo 1.9 Autoritario	Estilo 9.9 Democrático
Estilo 5.5 Afiliativo	
Estilo 1.1 Laissez Faire	Estilo 9.1 Burocrático

Fuente: Elaboración propia

En los últimos años hay mucho interés por el tratamiento de dos estilos de liderazgo nuevos al que los autores llaman Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. “El primero ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo. Los líderes fundamentan las relaciones con sus colaboradores poco menos que en transacciones económicas. Es decir, su influencia es claramente económica” (Palomo, 2008:26). Por su parte el Transformacional tomó relevancia cuando se empezaron a escuchar historias de personas que lograban resultados fuera de lo común con sus seguidores.

En el siguiente apartado se presenta ampliamente al Liderazgo Transformacional y la relación que tiene con el Liderazgo Transaccional.

2.3 Liderazgo transaccional y transformacional

Los cambios que se han producido en la cultura organizacional en la última década propiciaron el origen de cambios también en las actitudes, valores, creencias y en los estilos de liderazgo. Las empresas demandan a directivos con características como son la innovación, la creatividad, la visión de futuro y la adaptación a los cambios constantes

del entorno, la capacidad para motivar a las personas y la capacidad de trabajo en equipo. Es aquí donde aparece el Liderazgo Transformacional como el nuevo modelo que engloba las características anteriores por lo que es considerado un estilo idóneo para los nuevos retos organizacionales (Ramos, 2005).

Para una mejor comprensión del Liderazgo Transformacional, resultó conveniente compararlo con el Liderazgo Transaccional. De acuerdo con algunos autores (Bass, 1998; Ramos, 2005) el Liderazgo Transformacional no sustituyó al Transaccional, sino que incluso llega a complementarlo, en pocas palabras sin la presencia del primero, el segundo resultaría inadecuado. El Liderazgo Transformacional resulta ser una expansión del Transaccional.

En años anteriores, las teorías sobre el liderazgo, en cierta forma, obligaban a los líderes a decidir entre adoptar un estilo de liderazgo orientado a los resultados o uno orientado a las personas, para los autores una sola persona no era capaz de desempeñar ambas funciones. En la actualidad hay tendencia a señalar a un líder como eficaz si es capaz de combinar ambos estilos de liderazgo. A continuación se presentan las características del Liderazgo Transaccional.

2.3.1 Liderazgo transaccional

El estilo de Liderazgo Transaccional antecede al estilo Transformacional, se enfoca al intercambio de recompensas entre el personal subordinado y el líder, el intercambio puede ser de naturaleza económica, política o psicológica. De acuerdo a Mateo (2006) fue importante destacar que este tipo de liderazgo puede llegar a mantenerse siempre y

cuando perdure el beneficio mutuo, así mismo tiende a ser transitorio puesto que dura hasta que el intercambio se realiza.

Debido a que el poder principal de los líderes transaccionales proviene de la autoridad formal de la organización, se enfocan en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo. Daft (2006:156) claramente explicó que los líderes que ejercen un liderazgo transaccional “se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas (...). Son excelentes en las funciones tradicionales de administración (...), y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos”.

Los líderes transaccionales buscan la estabilidad, por consiguiente evitan los cambios y en menor grado son promotores o iniciadores de los mismos. El Liderazgo Transaccional es definido como un enfoque que “busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores” (Lussier y Achua, 2005:358).

Por su parte, Hellriegel (2009:294) consideró que “el liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores, apelando, más que nada a su interés personal. El modelo de liderazgo transaccional establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores”. Debido a que los seguidores son motivados a través de las recompensas a obtener, después de un tiempo tienden a procurar satisfacer su interés personal dejando de lado los objetivos organizacionales.

El intercambio y el interés por la estabilidad en el corto plazo son variables comunes en las definiciones de la mayoría de los autores, por lo que también se encuentran presentes en la definición que aporta Mateo (2006:57)

“el liderazgo transaccional tiene como base el intercambio. El líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo e intercambia premios por esfuerzo si se consiguen los resultados requeridos (...). Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo (...)”.

El Liderazgo Transaccional presenta semejanzas con la teoría conductual, se asemeja al contenido de la dimensión “iniciación estructurada” descrita por el grupo Ohio y de “la orientación a la producción” de la escuela de Michigan, debido a que se enfoca en gran medida a la clarificación de los roles, planificación de las tareas, evaluación y recompensa. En este estilo de liderazgo si bien hay recompensas también es necesario hacer evaluaciones para otorgarlas en base al buen desempeño. Bass (1985) identificó tres factores en el liderazgo transaccional:

- Recompensa contingente
- Administración pasiva por excepción
- Administración activa por excepción

Recompensa contingente vincula el logro de las metas con las recompensas. Los líderes intercambian promesas y estímulos a cambio de apoyo, brindan ayuda a cambio de esfuerzo y ofrecen elogios por el desempeño exitoso. Bass (1985) afirmó que el líder dice que se tiene que hacer para obtener recompensas, castiga las acciones no deseadas y recompensa la realización satisfactoria del trabajo asignado.

Los líderes deben realizar una supervisión y evaluación del desempeño obtenido, si el líder solo interviene cuando existen problemas o fallos se habla de una *Administración pasiva por excepción* pues si los subordinados no se adecuan a las expectativas planteadas reciben feedback negativo por parte del líder (Bass, 1985), inclusive de acuerdo a lo que dijo Hellriegel (2009:295) los líderes “como respuesta a un desempeño inadecuado utilizan métodos correctivos y quizá el castigo”.

En caso contrario, hablamos de una *Administración activa por excepción* si los líderes realizan una supervisión activa a las desviaciones de los estándares, intentan anticiparse a los fallos y a los errores de las tareas para realizar las acciones correctivas necesarias (Bass, 1985). Evidentemente los subordinados pueden llegar a evitar el castigo.

2.3.2 Liderazgo transformacional

Las organizaciones modernas están inmersas en una serie de cambios en actitudes, valores, creencias, etc. debido a la apertura de mercados. Los estilos de liderazgo no están ajenos a los cambios que han ido surgiendo, las organizaciones actuales demandan a los líderes la innovación, creatividad, visión a futuro y la rápida adaptación a los cambios constantes del entorno. Ramos (2005) ubicó al Liderazgo Transformacional como el nuevo modelo que engloba las características anteriores y lo consideró como el estilo adecuado a los nuevos valores de la cultura organizacional.

Como un antecedente al concepto actual del estilo Transformacional, los autores Kouzes y Posner bajo la premisa de que el liderazgo procura liberar las cualidades de la naturaleza humana y aborda las relaciones fundamentales con la gente que nos rodea,

los autores “descubrieron que el liderazgo no es una cualidad reservada a pocos hombres o mujeres carismáticos. Es un proceso corriente que la gente utiliza para sacar a relucir lo mejor de sí mismas y de los demás” (Kouzes y Posner,1997:73).

Kouzes y Posner a través de encuestas y análisis de casos estudiaron el proceso dinámico del Liderazgo Transformacional, estos autores reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de los cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias: 1) Desafiar al proceso: se trata de buscar oportunidades y correr riesgos, afrontar desafíos, ser innovadores y experimentar; 2) Inspirar una visión compartida: tienen una visión futurista y encausan a sus seguidores para que adopten su visión como propia; 3) Habilitar a otros para actuar: los líderes crean relaciones de confianza haciendo sentir a sus seguidores importantes de manera que las personas logren que el proyecto funcione; 4) Servir de modelo, el propósito central es tener metas claras y concretas además de enseñar con el ejemplo como esperan que los demás se comporten y; 5) Brindar aliento, confiar en su calidad humana para reconocer las aportaciones individuales de los seguidores y celebrar sus logros.

De acuerdo a Evans y Lindsay (2008:223) “los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, enfoque en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, (...), toman algunos riesgos y tratan a los empleados como individuos”. Los líderes transformacionales tienen interés en adaptarse a los cambios o propiciar algunos, de manera que pueda anticiparse a las situaciones futuras del entorno, adoptando la idea de que la prevención oportuna genera beneficios competitivos para la organización. El Liderazgo Transformacional contrasta en buena medida con el Transaccional porque “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 las actividades independientes (...)” (Daft, 2006:156). Ahora bien, el Liderazgo Transformacional puede definirse como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Lo que representa a su vez un beneficio para la colectividad” (Bass, 1985:20). La razón por la que Bass consideró este estilo de liderazgo como transformador, es por la fuerte y directa relación que tiene con las necesidades humanas, específicamente las que están ubicadas en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Mendoza y Ortiz, 2006).

Por otra parte, de la Rosa (2010), sostuvo que el Liderazgo Transformacional consiste en separar las causas de los síntomas y actúa previamente liberando el potencial humano. Además, persigue resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores del individuo y está concentrado en mejorar el crecimiento de las personas que necesitan optimizar su rendimiento para aportar lo mejor de sí mismas. Ramos (2005), afirmó que los líderes transformacionales pueden generar un cambio en su equipo de trabajo inspirando confianza, lealtad y admiración hacia ellos. Son capaces de transmitir a los subordinados la importancia de los resultados de sus tareas, motivándolos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o equipo.

Como se observa en la figura 2.3, Bass y Avolio, encontraron cuatro componentes del Liderazgo Transformacional: 1.La influencia idealizada: permite al líder mantener una autoestima, respeto, confiabilidad y fortaleza con los seguidores. Los líderes transformacionales lo incentivan a crear cambios en sus metas, valores, necesidades, creencias y aspiraciones, en este sentido Hellriegel (2009:302) consideró que los líderes

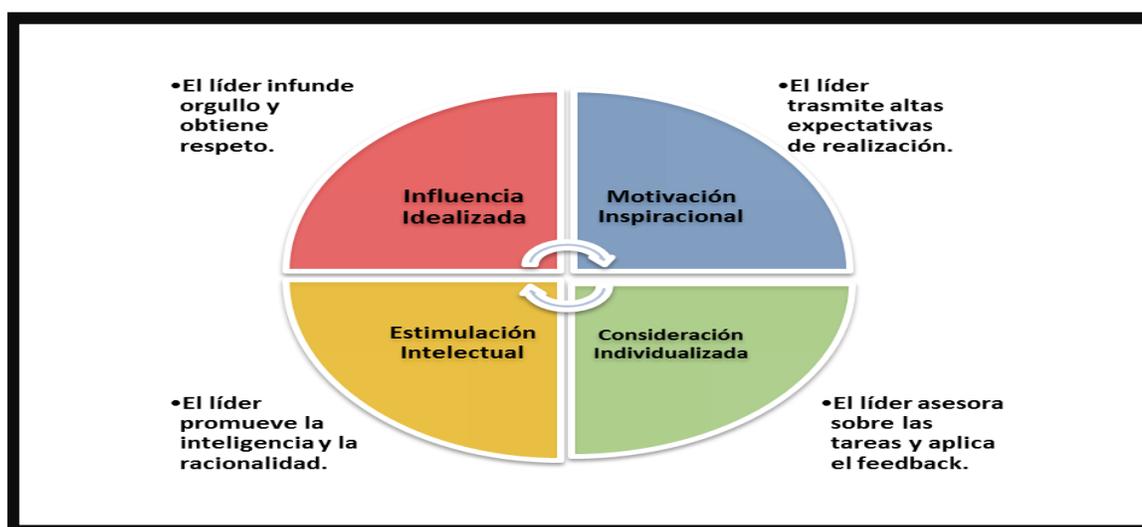
“atribuyen facultades de decisión a sus seguidores (...), los supervisan para determinar si necesitan un apoyo o una dirección adicionales y para evaluar su progreso”;

2. Motivación inspiracional: es el proceso de motivación del empleado, para estar comprometido con la visión de la organización. Lussier y Achua(2005) consideraron que la inspiración se da cuando los líderes comunican sus metas apasionadamente;

3. Estimulación intelectual: permite al líder involucra a los empleados en actividades que despierte su interés por la creatividad, la innovación y fomenten los retos, Hellriegel (2009) resaltó la tolerancia que debe tener un líder para considerar los errores que cometen los seguidores y no evidenciarlos en público. Esta situación se presenta como consecuencia del aliciente que brinda el líder a sus seguidores a ser innovadores y creativos;

4. Consideración individualizada: En este componente el líder provee de un clima laboral en la cual cada uno de los miembros del grupo o seguidores son escuchados en forma cuidadosa con la finalidad de identificar las expectativas personales y profesionales de los seguidores.

Figura 2. 3 Componentes del liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia

Un líder transformacional debe ser capaz de fijar objetivos a largo plazo y movilizar a sus empleados de manera que compartan su visión, debe poner énfasis en las relaciones interpersonales y en identificar las expectativas de sus seguidores. DuBrin (2003) propuso que las transformaciones tienen lugar en una o más de las siguientes afirmaciones.

- Al elevar el nivel de conciencia de las personas sobre la importancia y valor de los premios designados y la forma de alcanzarlos.
- Al hacer que las personas trasciendan sus intereses propios en aras del grupo de trabajo y de la empresa.
- Al elevar el enfoque de los miembros del grupo sobre satisfacciones menores a una búsqueda de su autorrealización.
- Al ayudar a los empleados a adoptar una perspectiva amplia, a largo plazo, y enfocarse menos en las preocupaciones cotidianas.
- Al comprometerse con la grandeza, la grandeza engloba lucha por la eficacia del negocio.

Para concluir este apartado, en la tabla 2.7 resumen los enfoques Transaccional y Transformacional, según estudios efectuados de Mosley, Megginson y Pietri (2005).

Tabla 2. 7

Comparación de los enfoques de liderazgo

VARIABLES	TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL
Características	Proceso de intercambio, ideas evolucionistas, estructura interna actual y reactivo.	Orientación de relaciones, ideas revolucionarias, emerge en crisis y activo.

Motivación	Recompensas contingentes (extrínsecas).	Inspiración, reconocimiento (Intrínsecas).
Poder Foco de atención	Tradicional. Resultados.	Carismático. Visión.
Líder	Especifica las tareas, precisa los papeles a desempeñar, reconoce las necesidades y administra por excepción.	Consultor, director, maestro. Énfasis en la concesión de facultades al individuo. Informal y accesible.
Empleados	Busca seguridad, satisfacción de necesidades. Separa al individuo de la organización.	Trasciende los intereses personales para la organización. Hacen más de lo que se espera que hagan.
Resultados	Desempeño esperado.	Avances notables en el desempeño.

Fuente: Mosley et al.(2005, p.236).

2.3.3 Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional

James M. Burns fue quien ideó en 1978 la teoría del Liderazgo Transformacional, la cual fue ampliada después por Bernard M. Bass y sus colaboradores. En 1994, Bass y Avolio diferenciaron cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994, Tracey y Hinkin, 1998). Las “Cuatro I’s” son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual.

Bass desarrolló el modelo basado en el supuesto de que el Liderazgo Transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor y por otra parte el

Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor.

Vega y Zavala (2004:22) aclararon que el modelo de liderazgo de rango total incluye “las cuatro I’s del liderazgo transformacional, la conducta de liderazgo transaccional, así como también la conducta *laissez-faire* o no-liderazgo (liderazgo no-transaccional). y está conformado por las dimensiones: de actividad(activo/pasivo), de efectividad(efectivo/ inefectivo) y de frecuencia”.

El perfil óptimo está dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de liderazgo transformacional (activas). La figura 2.4 presenta el modelo completo del Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio, agregando la dimensión *tolerancia psicológica* a las cuatro I’s del Liderazgo Transformacional.

Figura 2. 4 Modelo completo de Bass y Avolio

Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio												
Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspirador Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Tolerancia psicológica	Premio Contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
Atributos	Conducta											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Mendoza (2008, p.118)

2.4 Inteligencia emocional

Es un tema muy estudiado en diferentes áreas del conocimiento que ha llegado a tomar relevancias en aspectos religiosos, educativos y organizacionales. La inteligencia es la capacidad de resolver problemas y enfrentar desafíos a través del manejo adecuado de nuestros sentimientos y control de las emociones. Una sola reacción puede desencadenar una serie de acontecimientos impredecibles que nos llevan a escenarios no esperados, por el contrario conocer nuestras competencias emocionales que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida está ligado a explicar el éxito personal y profesional de los individuos.

La relevancia del término inteligencia emocional ha llegado a tal punto que se prefieren personas con conocimientos promedio pero con un alto control emocional a un individuo brillantísimo intelectualmente que pueda desmoronarse emocionalmente ante algunas circunstancias desafiantes (Castañeda, 2001). Una persona equilibrada emocionalmente podrá tomar mejores decisiones en un tiempo menor. Así mismo, las emociones ayudan a despertar la intuición y la curiosidad, los cuales, a su vez, a prever el futuro incierto y a planear las acciones que correspondan (Cooper y Sawaf).

Podría llegar a parecer un absurdo escuchar decir que el éxito personal está en nuestras manos, pero Goleman lo confirmó al decir que nosotros somos capaces de modificar a placer nuestra inteligencia emocional pues no son los genes los que lo determinan. A diferencia del coeficiente intelectual que después de la adolescencia cambia un poco, la inteligencia emocional crece a medida que la persona adquiere destreza para manejar sus impulsos, se motiva y simpatiza mejor con las personas.

Palabras más, palabras menos, la inteligencia emocional está a la par del grado de madurez.

Después de un breve panorama del término, a todo esto ¿qué es la inteligencia emocional?, Slovey y Mayer (1990) quienes usaron por primera vez el término, ubicaron a la inteligencia emocional como el conjunto de cualidades emocionales como: la empatía, la independencia, la adaptabilidad, la persistencia, la amistad, la bondad y el respeto, cualidades que parecen ser importantes para el éxito personal.

Franklin (2002) manifestó que la inteligencia emocional elimina la intolerancia y promueve la capacidad de aprovechar la diversidad de tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera inigualable el operar de otros y utilizar cualquier oportunidad para generar conocimiento.

Daft (2006:196) definió a la inteligencia emocional como “la capacidad que una persona tiene para percibir, identificar, comprender y manejar debidamente las emociones tanto propias como de otros”. Abundando un poco en la definición realizada por Daft, la siguiente definición también recalca que “la inteligencia emocional se refiere a las aptitudes para percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás” (Goleman y Cherniss, 2005). En la definición Goleman consideró cinco aptitudes emocionales, clasificadas en dos grandes grupos:

- *Aptitud personal*: Es el dominio de uno mismo. Comprende las actitudes de autoconocimiento, autorregulación y motivación.

- *Aptitud social*: Se refiere manejo de las relaciones. Comprende las aptitudes de empatía y habilidades sociales.

La tabla 2.8 conceptualiza las 5 aptitudes clasificadas en los dos grupos mencionados anteriormente.

Tabla 2. 8

Aptitudes emocionales.

APTITUDES PRINCIPALES	DEFINICIÓN	APTITUDES INTERNAS
Autoconocimiento	Conocer los estados internos, preferencias e intuiciones.	Conciencia social, autoevaluación y confianza en uno mismo.
Autorregulación	Manejar los estados internos, impulsos y recursos.	Autodominio, Confiabilidad, Escrupulosidad, Adaptabilidad e Innovación.
Motivación	Tendencia a facilitar la obtención de las metas.	Afán de triunfo, Compromiso, Iniciativa y Optimismo.
Empatía	Captación de sentimientos, necesidades e intereses.	Comprender a los demás, Ayudar a los demás a desarrollarse, Orientación hacia el servicio, Aprovechar la diversidad.
Habilidades sociales	Inducir a los demás a las respuestas deseadas.	Influencia, Comunicación, Manejo de conflictos, Liderazgo, Catalizador de cambios, Establecer vínculos, Colaboración y cooperación.

Fuente: Goleman y Cherniss (2005).

La inteligencia emocional no se encuentra condicionada por factores de género. Un directivo hombre como una mujer están en igualdad de circunstancias para tener una buena inteligencia emocional (López y González, 2005).

En el siguiente apartado se aborda la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo.

2.4.1 Aplicaciones de la inteligencia emocional al liderazgo

Existe una gama de emociones que las personas experimentan, hay cientos de emociones y más matices de emociones que palabras para explicarlas. Los líderes tienen la maratónica tarea de comprender las emociones de las personas y la forma en que se manifiestan, es prioridad para los líderes desarrollar su inteligencia emocional para mejorar su vida personal y laboral. Con frecuencia se dice que las emociones deben “quedarse en casa” cuando se está en el trabajo, un verdadero líder no comparte la afirmación porque sabe de antemano que esto no es verdad ni tampoco espera a que sus seguidores lo hagan. El camino idóneo para un líder según aseguró Daft (2006:197) es “estar en sintonía con sus sentimientos y con lo de los otros”, de hacerlo así el líder puede utilizar ese conocimiento para mejorar la organización. Aunado a lo anterior, “cuando los líderes de una organización valoran las ideas que aportan personas de diversos orígenes, la organización recibe un aprendizaje que fomenta la competitividad” (Franklin, 2002:73).

Goleman, Cherniss y Bennis (2005) describieron al líder eficaz como aquel que cuenta con las habilidades de darse cuenta de cómo se sienten los empleados en una situación laboral y de intervenir en eficacia cuando dichos empleados comienzan a sentirse desanimados o insatisfechos. La relevancia de la inteligencia emocional en las organizaciones radica, según afirmó Franklin (2002), en que ésta nos enseña a tener conocimiento de uno mismo, a lograr que los empleados que conocen sus propios valores y metas tengan una idea más clara del papel que desempeñan.

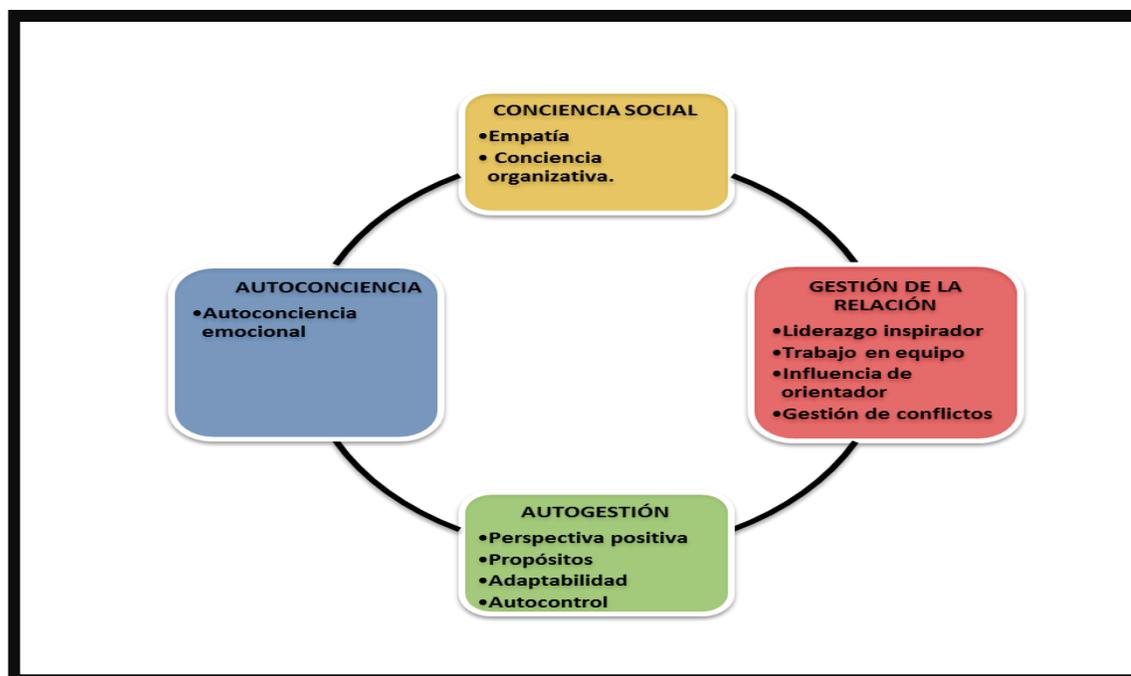
El manejo adecuado de las emociones puede ser determinante en una negociación ya que ayuda a crear empatía con los demás y la empatía es la base para una comunicación eficaz. La comunicación no verbal es una táctica del despliegue de la inteligencia emocional, “un líder siempre consigue que su mensaje cale hondo en la parte racional pero que también llegue al corazón de la gente” (Rodríguez y Herrarte, 2010:119).

Los líderes que son arrogantes y tienen demasiada fe en el poder del cerebro, son incapaces de adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y sociales debido a que carecen de una buena inteligencia emocional. Este tipo de líderes pueden llegar a reducir el desempeño de todos, malgastar el tiempo, crear asperezas, corroer la motivación y acumular apatía y hostilidad en la organización. Franklin (2002) afirmó que la corrección de malas aptitudes como la rigidez, malas relaciones, demasiado autodomínio, escrupulosidad, excesiva confiabilidad, falta de habilidad social, escasez de influencia y mal liderazgo, pueden atenuarse con el uso de la inteligencia emocional que resulta de gran ayuda para el buen desarrollo de un mejor liderazgo.

Es preciso reconocer que en ocasiones el liderazgo requiere cierta dureza, por lo que necesitamos saber cuándo mostrarse firme y utilizar maneras más directas de guiar o influir, por ejemplo, cuando un empleado no cumple bien con sus funciones, el líder debe brindar una útil crítica constructiva e incluso sea preciso que el directivo utilice formas que confronten al empleado directamente con el error.

Goleman, Bayatzis y McKee estudiaron el poder de la inteligencia emocional para los líderes de grupos y organizaciones, como resultado determinaron la interacción de cuatro dominios de la inteligencia emocional como se ilustra en la figura 2.5.

Figura 2. 5 Dominios de la inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar, según recalco Márquez (2004: 271) que los autores advierten que:

“(…) jamás nos hemos encontrado con ningún líder, por más sobresaliente que fuese, que dominase todas o cada una de las competencias de la inteligencia emocional (...). Digamos, por último, que los líderes eficaces poseen al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional”.

CAPÍTULO 3. PANORAMA DEL SECTOR AEROPORTUARIO EN HUATULCO

3.1 Descripción general

La Ley de Aeropuertos define el aeropuerto como un área de tierra destinada al despegue, aterrizaje o movimiento de aeronaves, con la obligación de prestar servicios complementarios de manera general e indiscriminada a los usuarios, cuenta con instalaciones o servicios mínimos que garantizan la seguridad de su operación. Por sus características los aeropuertos se ubican en el sector de servicios, específicamente en el rubro de empresas de servicios concesionadas no financieras, según la clasificación presentada por Berra y García (2003).

En el año de 1997 el gobierno Mexicano comenzó la privatización de la red aeroportuaria, privatizando 35 de los 57 aeropuertos entonces operados por ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares) un organismo descentralizado del Gobierno Federal creado en 1965 para contribuir al fortalecimiento de la industria aeroportuaria de México. Sacristán (2009) describió que a partir de la decisión política mexicana se organizaron cuatro grupos corporativos formados de la siguiente manera:

- ASUR (Grupo Aeroportuario del Sureste) con nueve aeropuertos.
- GAP (Grupo Aeroportuario del Pacífico) con doce aeropuertos.
- OMA (Grupo Aeroportuario Centro Norte) con trece aeropuertos.
- Grupo Ciudad de México con un aeropuerto.

De acuerdo con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, hay un total de 85 aeropuertos operando a lo largo del territorio nacional, de los cuales 59 son internacionales y 26 son nacionales. Del total de aeropuertos, 34 están concesionados a los grupos corporativos, 19 están a cargo ASA y cinco en sociedad con gobiernos estatales y el sector privado. El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) opera independiente y los restantes 26 están a cargo de gobiernos estatales o municipales, o bien son militares o privados.

El Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. actualmente es administrado por el Grupo ASUR, al igual que los aeropuertos de Cancún, Cozumel, Mérida, Minatitlán, Oaxaca, Tapachula, Veracruz y Villahermosa. En el año de 1998 el grupo aeroportuario inició operaciones y la administración de los aeropuertos ubicados en el sureste mexicano.

Algunas de las actividades que se llevan a cabo en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. además del traslado de pasajeros son: el control aéreo, telecomunicaciones, tiendas al por menor, bares y restaurantes, policía y seguridad, servicio de bomberos, ambulancias y primeros auxilios, alquiler de automóviles, carga y descarga de equipaje, entre otros. En general, todos los aeropuertos clasifican sus servicios, según la Ley de Aeropuertos en: servicios aeroportuarios; servicios complementarios como son los de carga y guarda, de rodaje, mantenimiento y reparación de aeronaves, entre otros. También contempla servicios comerciales; es decir, los que se refieren a la venta de diversos productos y servicios a los usuarios, dichos servicios no son esenciales para la operación del aeropuerto pero suelen ofrecerse para complementar las actividades centrales.

Las concesiones otorgadas por el gobierno federal están sujetas a una serie de regulaciones, supervisadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). Los grupos aeroportuarios deben cumplir cabalmente con sus obligaciones, entre las que sobresalen la conservación y mantenimiento del espacio aeroportuarios, aplicación de tarifas sujetas a regulación, las disposiciones en materia de seguridad y seguros, entre otros, para evitar cualquier acto de revocación de sus concesiones y permisos que son otorgadas por un plazo de 50 años e incluso ser prorrogadas en una o varias concesiones hasta por un plazo que no exceda de 50 años adicionales.

Como parte primordial de la conservación de la concesión, el grupo ASUR, debe elaborar según señala textualmente el artículo 38 de la Ley de Aeropuertos “un programa maestro de desarrollo, revisable cada cinco años, el cual una vez autorizado por la Secretaría (...) con base en las políticas y programas establecidos para el desarrollo del sistema aeroportuario nacional y su interrelación con otros modos de transporte, será parte integrante del título de concesión”. Es decir, el no cumplir con el programa maestro de desarrollo previsto en la ley será causa de revocación de la concesión, de ahí la importancia que cada aeropuerto que integra el grupo ASUR, incluido el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. de seguimiento a los objetivos que se fijan en sus programas maestros de desarrollo y así evitar cualquier inconveniente. Los administradores aeroportuarios son los encargados de llevar a cabo las acciones conducentes al programa maestro de desarrollo.

Como puede verse, el papel que juega el administrador aeroportuario es determinante para mantener una buena relación entre la empresa concesionaria y el gobierno federal representado por la SCT, debido a que para la SCT los actos que lleve

a cabo el administrador del aeropuerto se entenderán como realizados por el concesionario. Además de las actividades anteriores, en la tabla 3.1 se enlistan cinco obligaciones más que resultan primordiales en materia de administración.

Tabla 3. 1

Otras obligaciones del administrador aeroportuario

Obligaciones en materia de administración aeroportuaria.
1. Planear, programar y efectuar las acciones necesarias para la operación, desarrollo y promoción del aeródromo civil.
2. Establecer programas de capacitación y atender las disposiciones que sobre la materia establezca la autoridad competente.
3. Coordinar las actividades de los prestadores de servicios y usuarios del aeródromo civil para lograr un adecuado funcionamiento del mismo.
4. Determinación de los horarios de aterrizaje y despegue y las prioridades de turno de las aeronaves.
5. Proporcionar la información estadística requerida por las autoridades competentes.

Fuente: Ley de aeropuertos (2009)

El administrador aeroportuario resulta ser de suma importancia en el control de las operaciones del aeropuerto, además de estar alerta al control de la SCT, debe mantener un liderazgo y control con demás autoridades civiles y militares, así también con los representantes de los concesionarios y permisionarios del servicio de transporte aéreo y de los prestadores de servicios.

Realizar estas funciones requiere de un carácter y dominio total del ambiente de trabajo, donde más del 60% del personal es de sexo masculino y donde llegan a presentarse situaciones que requieren la presencia del administrador en zonas de alto riesgo. Considerando que en la industria en general para empresas con estas características se demandan administradores del sexo masculino podríamos pensar que

las condiciones planteadas son idóneas para que un directivo del sexo masculino ocupe el puesto de administrador. Lo interesante resulta ser que en el caso del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. dichas funciones son desempeñadas por una mujer y aun más curioso es que las empresas de gobierno en su mayoría también son dirigidas por mujeres, específicamente el Instituto Nacional de Migración (INM), el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y Aduanas de México. El caso del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. es una clara muestra de la incursión de las mujeres en puestos que antes parecían ser reservados para los hombres, además de ser un ejemplo real de que las mujeres también son capaces de dirigir al más alto nivel, de soportar momentos de tensión y cumplir con éxito los objetivos organizacionales.

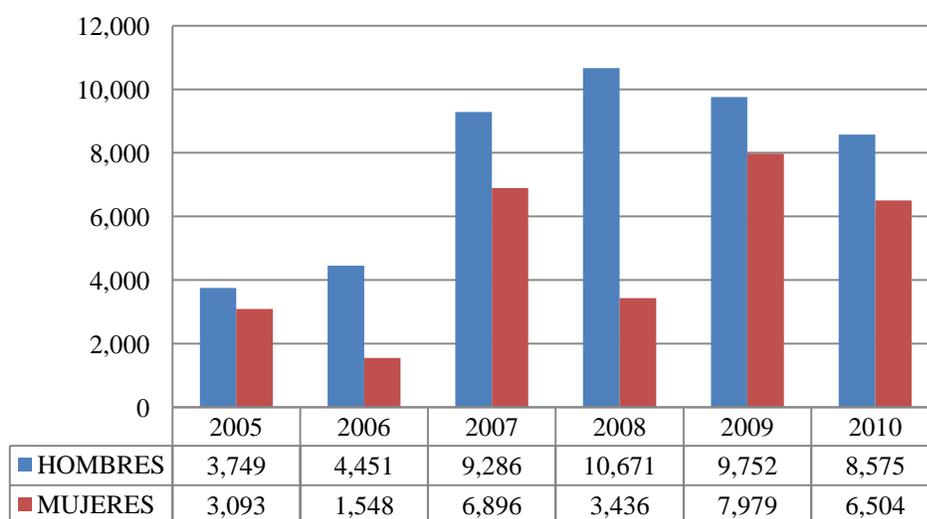
3.2 La mujer directiva en el sector aeroportuario

La incursión de la mujer en todas las áreas del conocimiento, la puesta en marcha de apoyos para las mujeres que trabajan, la igualdad de oportunidades para acceder a organismos nacionales e internacionales son algunos cambios sociales acontecidos en los últimos años que hacen pensar que las diferencias entre hombres y mujeres es una imagen del pasado.

Sin embargo, bajo esa aparente igualdad de género encontramos que sigue existiendo una discriminación laboral para con el sexo femenino, siendo las mujeres las que tienen las peores condiciones de trabajo. En la gráfica 3.1 se visualiza que de 2007 a el 2008 la participación de la mujer en puestos directivos ha ido fluctuando, llegando a su punto más alto en 2009. Sin embargo, llama la atención que de 2009 a 2010 a pesar de que disminuyó la cantidad de puestos directivos ocupados por hombres, la

disminución en la participación masculina no se vio compensada con más participación femenina, ya que la participación de mujeres de 2009 a 2010 disminuyó nuevamente. Esta disminución muestra que en lugar de que las mujeres ocuparan puestos directivos antes desempeñados por hombres, se ha dado un mayor índice de desempleo debido a que algunas empresas simplemente han simplificado sus estructuras directivas.

Gráfica 3. 1 Directivos en empresas públicas no administradas por los gobiernos



Fuente: Elaboración propia. Datos INEGI (2010)

Cuando las mujeres desean acceder a puestos de mayor responsabilidad en todos los ámbitos, bien sea político, económico, social o laboral, las diferencias con los hombres son más evidentes. Al ascender en la escala jerárquica de una organización la presencia de la mujer es prácticamente inexistente, aunque suene absurdo parece como si dichos puestos estuvieran reservados exclusivamente para los hombres.

Del total de aeropuertos que integran los grupos corporativos solo el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. es administrado por una mujer. La administración del aeropuerto de Mazatlán estuvo también a cargo de una líder femenina de 1997 al 2008

(Domínguez). Fuera de estos dos casos excepcionales no se tiene registro de administradoras en ninguno de los aeropuertos privatizados.

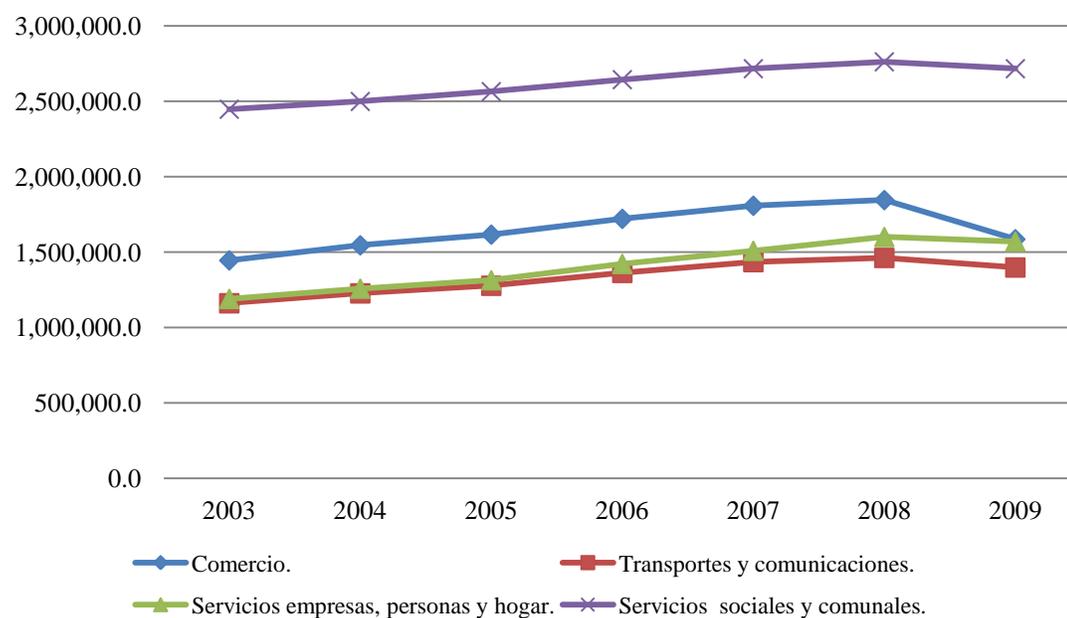
El principal obstáculo para el ingreso y ascenso de la mujer a los puestos de alta dirección se ha visto limitado por toda la serie de valores y percepciones pero fundamentalmente arraigados en la cultura de las organizaciones y en la sociedad en general. Incluso, desde el hecho de que al sexo masculino se le ha considerado el encargado de salir fuera de casa para traer el sustento a la familia. Haber mantenido, durante muchos años, solamente las pautas masculinas en el área laboral implica que en la actualidad las mujeres que puedan acceder a los puestos de responsabilidad deban adoptarlas si quieren mantenerse en el cargo.

La discriminación hacia el sexo femenino en los puestos directivos ha dado pie a incluir la definición de la metáfora “techo de cristal”, el término hace referencia a “las barreras invisibles y artificiales que se yerguen sobre actitudes y prácticas que impiden que, pese a su alto grado de preparación, las mujeres que alcancen un alto grado de desarrollo profesional, logren acceder a la estructura y jerarquía de las organizaciones” (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 1995).

Como se mencionó anteriormente, la participación de la mujer en el sector aeroportuario es muy limitada, debido a la escasa cantidad de empresas que integran dicho sector, como se observa en la gráfica 3.2, la producción en el sector de transporte y comunicaciones tiene los niveles más bajos, este panorama se debe en gran medida a la ventaja que los demás sectores tienen en el número de empresas que los conforman.

Además, la mayoría de los puestos administrativos en el sector aeroportuario son ocupados generalmente por personal masculino.

Gráfica 3. 2 Producción a precios del 2003 por actividad en el sector servicios (millones de pesos)

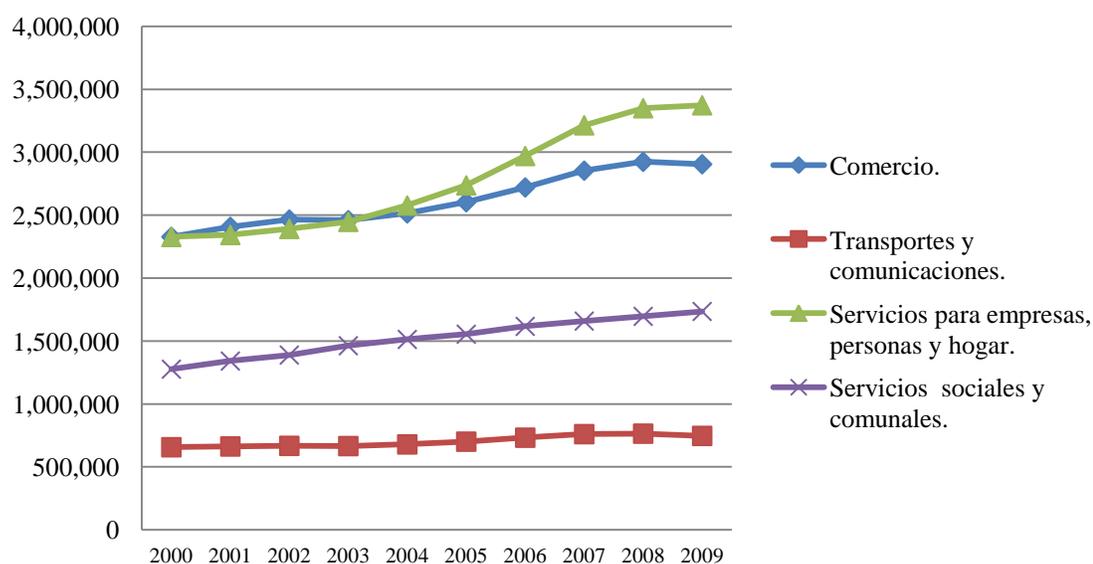


Fuente: Elaboración propia. Datos INEGI (2010)

En general, el acceso de la mujer a puestos directivos es difícil por diversas razones, entre otras cosas, por lo que se conoce como los pactos entre varones; es decir, la tendencia a preferir la integración de un hombre a los cuadros de trabajo donde hay solamente hombres. Otras causas frecuentes son la falta de sensibilidad del trabajo productivo/reproductivo de la mujer e incluso por el estereotipo gerencial. La situación se agudiza cuando el número de empresas en un sector es pequeño como lo es el caso de las empresas de transporte y comunicaciones, incluyendo a los aeropuertos. Esta situación es descrita en la gráfica 3.3 donde se ilustra que del total de personas

laborando en el sector de servicios, el subsector de transporte y comunicaciones representa tan solo el 8% del total de la población ocupada, a causa de esto la probabilidad del acceso de una mujer a este sector se reduce todavía más; es decir, hay demasiada oferta de trabajo para poca demanda de puestos directivos sobre todo en los espacios aeroportuarios.

Gráfica 3. 3 Trabajadores permanentes y eventuales por actividad económica en el sector de servicios



Fuente: Elaboración propia. Datos INEGI (2010)

3.3 Panorama general del Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V.

El aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. se localiza en la carretera costera Pinotepa-Salina Cruz km. 237, colonia el Zapote en el municipio de Santa María Huatulco, es considerado un aeropuerto internacional debido a que además de tener vuelos nacionales con líneas aéreas como Interjet, Aeroméxico, Aeromar, Aerotucán y Vivaerobus, también operan aerolíneas internacionales como Magnicharters y Continental Airlines.

La construcción del aeropuerto formó parte del proyecto del desarrollo turístico de Bahías de Huatulco iniciado a principios del año de 1984 en el gobierno del presidente Miguel de la Madrid. La construcción de la primera sala, la que ahora opera como sala nacional, las instalaciones de combustibles, oficinas de la SCT y las oficinas de la Transportación Terrestre comenzaron en los primeros meses del año de 1985. El vuelo inaugural del Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V., fue el 16 de diciembre de 1987 luego de la construcción de la pista y plataforma con dos posiciones para el descanso de los aviones.

Aeroméxico fue la aerolínea que operó el primer vuelo y permaneció en operaciones durante los cuatro meses posteriores a la inauguración. Mexicana de Aviación fue la segunda aerolínea en operar en el destino turístico luego del retiro de Aeroméxico, permaneciendo en operaciones hasta el 28 de agosto del 2010 debido a los problemas financieros por los que atravesó la compañía. Los servicios complementarios como restaurantes y tiendas de *souvenirs* iniciaron ventas en 1990. De 1987 a 1996, la administración del aeropuerto estuvo a cargo de ASA, tiempo en que se identifican cinco periodos a cargo de administradores.

Durante el periodo de ASUR, desde el año de 1997, se identifican dos periodos de administración, el primero llevado por un hombre y el segundo por la actual administradora. A lo largo de los años, las instalaciones del aeropuerto se han incrementado y renovado, los acontecimientos más relevantes son la construcción de la sala internacional y con ella las oficinas del INM, SENASICA y Aduanas de México en el año de 1995; las obras de expansión y remodelación realizadas por ASUR en el 2003; y finalmente la ampliación de la pista para vuelos internacionales en el año 2011. Es

bien sabido, que como consecuencia de la privatización, las empresas de gobierno mejoran sus instalaciones y operaciones, el caso del Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V. no es la excepción, el mayor número de remodelaciones se han dado en la administración de ASUR en gran medida por el Plan Maestro de Desarrollo. En los próximos años se espera la remodelación del estacionamiento y la construcción de una tercera sala de abordaje.

Dadas las características funcionales del aeropuerto, además de ser un aeropuerto concesionado por el gobierno a la empresa ASUR, es necesaria la presencia de dependencias gubernamentales que supervisan el tránsito de pasajeros y la carga de los mismos con la finalidad de que los usuarios, sobre todo extranjeros, respeten los límites establecidos por la legislación mexicana. De ahí la importancia que instituciones gubernamentales como INM, SENASICA y Aduanas de México operen dentro del espacio aeroportuario, aunque dicho espacio haya sido concesionado. Las instituciones de gobierno conjuntamente con la empresa administradora coadyuvan en el crecimiento del aeropuerto al cooperar para el buen desarrollo de sus obligaciones. Evidentemente las funciones cotidianas de las instituciones gubernamentales no son ajenas ni indiferentes a la empresa concesionaria, por el contrario la comunicación entre ellas es permanente y obligada ya que no se puede pasar por alto situaciones prohibidas por las leyes mexicanas de manera que lleguen a ocasionar conflictos mayores a la empresa administradora del espacio aeroportuario. Por supuesto que las funcionarias líderes de las empresas de gobierno juegan un papel importante en las operaciones del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. al aplicar correctamente las regulaciones mexicanas y contribuir al mismo tiempo al mantenimiento de la concesión.

Por lo que respecta a ASUR, las áreas incluidas para el estudio fueron la Administración General, el Área Comercial, el Área de Recursos Humanos y el Área Ambiental. Son áreas que en diferente grado mantienen contacto con los clientes, empleados, proveedores y arrendatarios. Se puede pensar que en áreas centrales como Finanzas aún no hay presencia de mujeres; sin embargo, en años recientes en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. la Gerencia de Finanzas del año 2005 al 2010 estuvo a cargo de una mujer.

Dado que el estudio de caso es el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. a continuación se hace una descripción de las tres empresas de gobierno que junto con ASUR tienen responsabilidad por el buen funcionamiento del Aeropuerto.

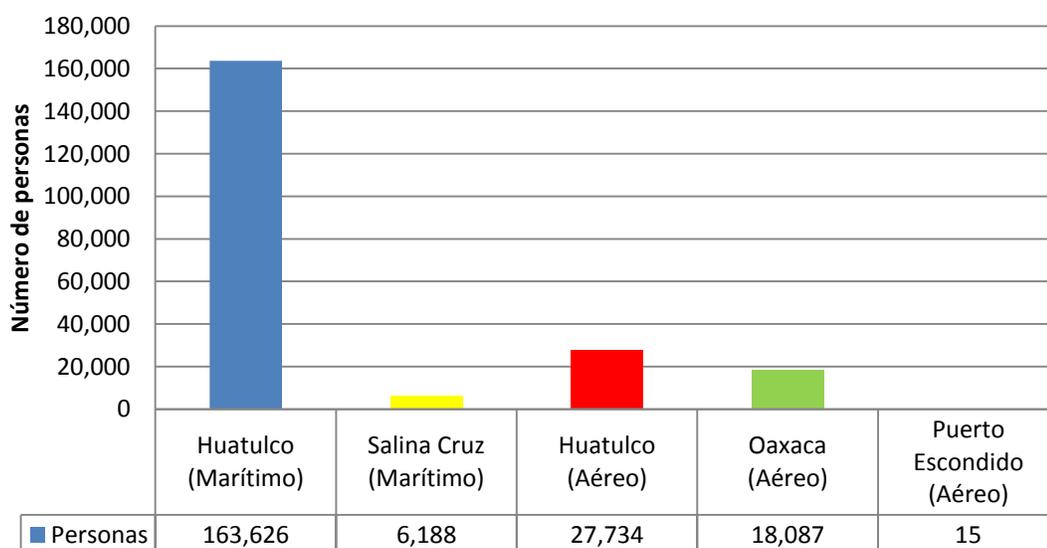
3.3.1 Instituto Nacional de Migración (INM)

Órgano administrativo que depende de la Secretaría de Gobernación, su función es la aplicación de la legislación migratoria para aquellas personas que desean permanecer en México en forma temporal o permanente. La historia reciente del INM se remonta al año 1936, durante la presidencia del General Cárdenas, año en que se creó la Dirección General de Población dentro de la Secretaría de Gobernación. En julio de 1977 la Dirección General de Población se transformó en Dirección General de Servicios Migratorios, como el antecedente más inmediato del INM y el 19 de octubre de 1993 fue creado el Instituto Nacional de Migración

En el territorio nacional hay delegaciones regionales y delegaciones locales del INM ubicados en los cruces fronterizos, puertos y terminales aéreas, encargadas de vigilar el acceso de extranjeros al territorio nacional. En el Estado de Oaxaca hay dos puntos de

internación marítima localizados en Salina Cruz y Huatulco, además de tres puntos de internación aérea ubicados en Oaxaca de Juárez, Puerto Escondido y Huatulco. La delegación local aérea que se encuentra en las instalaciones del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. es el segundo punto de internación más importante en el Estado de Oaxaca como lo muestra la gráfica 3.4 y en comparación con los otros dos aeropuertos es el que interna más extranjeros a los destinos turísticos en el estado.

Gráfica 3.4 Internación anual (2009) por punto de internación en el Estado de Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia. Datos INM (2010)

Las funciones realizadas en la delegación local aérea en Huatulco se limitan a la inspección de personas y sus documentos de identidad y de viaje con el fin de rechazar o autorizar el ingreso o la salida del país, conociendo las políticas particulares que se aplican a cada extranjero. La delegación local del INM en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. está a cargo de una mujer, su responsabilidad principal es supervisar con detalle las funciones de registro de pasajeros realizadas por los agentes aduanales,

debido a que una de sus obligaciones es entregar informes solicitados por la Policía Preventiva o por el área de seguridad del aeropuerto con el fin de cotejar registros de pasajeros e impedir el acceso a personas que hayan cometido algún delito, infracción o representen un peligro para la seguridad del país.

La delegada del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V generalmente mantiene contacto con hombres a causa de la responsabilidad de seguridad que tiene a su cargo. Incluso, la comunicación con hombres se extiende hasta las aerolíneas para notificar cuando un extranjero no puede internarse en el país y debe ser regresado al aeropuerto de procedencia. El estilo de liderazgo ejercido y las habilidades de la líder permiten conocer la manera como se desempeñan en un ambiente con dominio de hombres y las pautas que le permiten mantenerse en el puesto de trabajo.

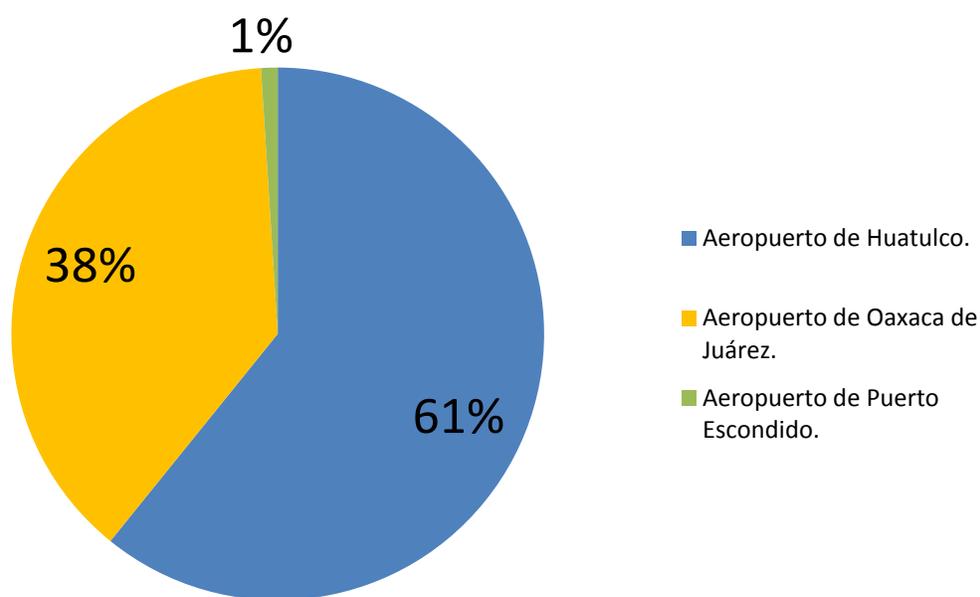
3.3.2 Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA)

Órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), orientado a realizar acciones de orden sanitario para proteger los recursos de plagas y enfermedades. SENASICA fue creada en 1996 como una respuesta a la globalización y apertura de mercados cuyo objetivo ha sido garantizar la comercialización de los productos sin riesgo fitozoosanitario y al mismo tiempo generar una mayor competitividad de los productos mexicanos en el mercado nacional.

A través del establecimiento de Oficinas de Inspección de Sanidad Agropecuaria (OISA) en los aeropuertos se inspeccionan los productos de origen vegetal, animal y acuícola introducidos por los pasajeros, así como la movilización de mascotas a nivel

internacional. En el estado de Oaxaca hay dos oficinas de inspección localizadas en los aeropuertos internacionales de Oaxaca de Juárez y el Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V. Las inspecciones realizadas en la OISA del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. son las más intensas del estado a causa de que 61% de pasajeros internacionales que ingresan vía aérea a Oaxaca lo realizan utilizando las instalaciones de este aeropuerto como se ilustra en la gráfica 3.5

Gráfica 3. 5 Porcentaje de pasajeros internacionales que arriban a los aeropuertos de Oaxaca en el año 2009.



Fuente: Elaboración propia. Datos INM (2010)

En el país hay un total de 23 oficinas de inspección establecidas en los aeropuertos. Las OISAS del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. y del Aeropuerto de Querétaro son las únicas dirigidas por mujeres, representando tan solo el 1%.

La agente encargada de OISA en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. tiene la responsabilidad de supervisar los descensos de pasajeros extranjeros, solicitando los certificados fitosanitarios o zoosanitarios para evitar el ingreso al país de plagas y enfermedades que representen un riesgo a nuestros recursos y población. Debido a que su principal función es procurar la seguridad sanitaria, la encargada mantiene contacto con el área de seguridad del aeropuerto por lo que constantemente tiene relaciones de trabajo con hombres. Por otro lado, como parte de sus funciones tiene la obligación de vigilar las actividades que se llevan a cabo en el Puerto de Salina Cruz y en el Aeropuerto de Puerto Escondido debido a que en estos lugares no hay un responsable fijo en la oficina sanitaria; es decir, tiene a su cargo toda la zona costera del estado de Oaxaca y es la directamente responsable del acceso o decomiso de productos vegetales o animales prohibidos por la legislación mexicana.

3.3.3 Aduanas de México

La Administración General de Aduanas es una entidad que depende del Servicio de Administración Tributaria (SAT), su función principal es vigilar la entrada y salida de mercancías, al igual que los medios en que se transportan. Las aduanas localizadas en los espacios aeroportuarios tienen la función de supervisar las mercancías del pasajero e identificar las que están sujetas al pago de impuestos, permisos u otras regulaciones o restricciones no arancelarias.

Por disposición presidencial la Aduana de México se creó en el año de 1884. En 1989, la Dirección General de Aduanas quedó asignada a la Subsecretaría de Ingresos y en 1997 se creó el SAT al cual quedó adscrita la Administración General de Aduanas. Las Aduanas de México se clasifican en marítimas, terrestres, interiores y terminales

aéreas o salas aduanales. En el estado de Oaxaca se localizan dos salas aduanales en los Aeropuertos de Huatulco S.A. de C.V y Oaxaca de Juárez, además de una Aduana marítima localizada en el Puerto de Salina Cruz.

Las operaciones realizadas en las terminales aéreas son sumamente complejas debido a que aunque las tarifas arancelarias en el país se actualicen a medida que suceden los cambios en el mundo, representa un reto para el jefe de la terminal aduanera fijar el tratamiento a artículos que ingresan al país por primera vez y no existen criterios previos para su clasificación e incluso es complicado identificar la procedencia del producto. En el caso del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. la sala aduanal esta bajo la supervisión de una mujer, las tareas que desempeña la encargada de la terminal aduanera son complejas pues comienzan con la organización de los agentes aduanales que inspeccionan el equipaje de los pasajeros, la supervisión de la revisión realizada por el agente aduanal, el aseguramiento de los productos decomisados. Sus funciones también están orientadas a mantener comunicación con las encargadas de SENASICA y el INM porque las labores de las tres dependencias se orientan hacia el pasajero y su equipaje aunque cada una tiene una finalidad distinta.

Como lo señalan las estadísticas, no es común encontrar dentro de un espacio aeroportuario que la tres dependencias de gobierno descritas estén dirigidas por mujeres. El Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. es el único aeropuerto internacional en el país en donde las operaciones del INM, SENASICA Y Aduanas de México son administradas por mujeres.

3.3.4 Aeropuertos del Sureste (ASUR)

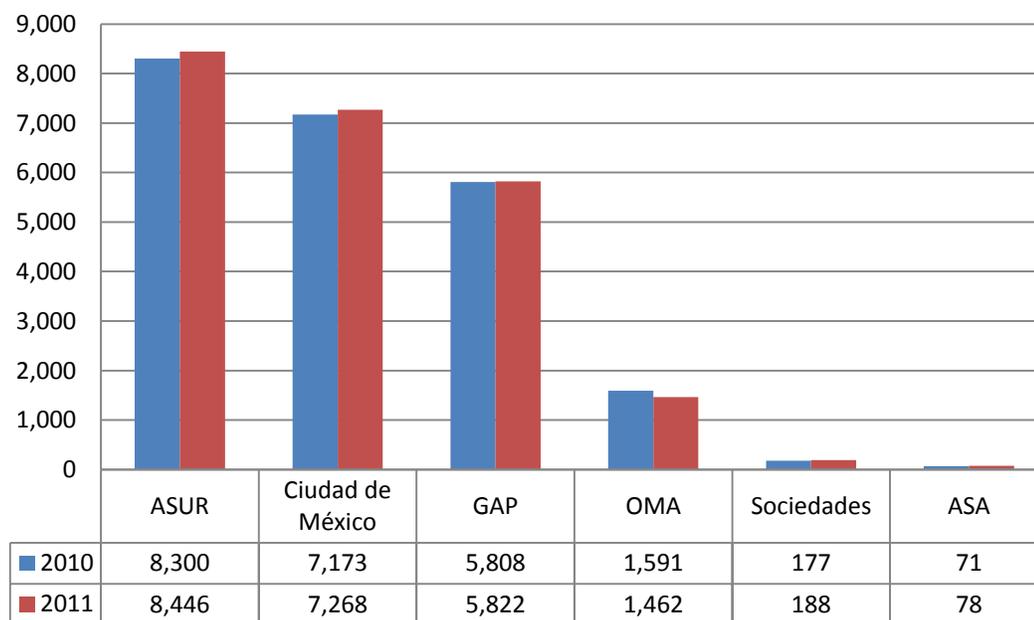
ASUR es un grupo corporativo, administrador de nueve aeropuertos del sureste mexicano, atiende un promedio de 16 millones de pasajeros al año. Este grupo aeroportuario cotiza simultáneamente en los Mercados de Valores de México y Estados Unidos. Surgió a raíz de las concesiones realizadas en el año de 1997 por el Gobierno Federal, iniciando operaciones como empresa privada en el mes de noviembre de 1998. Para Junio de 1999 los aeropuertos de Cancún, Cozumel y Mérida remodelan sus instalaciones. Fue a principios del 2003 cuando el Aeropuerto de Huatulco conjuntamente con el de Veracruz y Villahermosa inician obras de expansión y remodelación, además en diciembre del mismo año, ASUR logró concluir el primer quinquenio del Programa Maestro de Desarrollo. En el 2008 la empresa recibe el distintivo de empresa Socialmente Responsable y en este mismo año finaliza las inversiones requeridas por el segundo quinquenio del Programa Maestro de Desarrollo.

ASUR es una empresa de servicios, cuya prioridad se orienta a los usuarios ofreciendo servicios exclusivos a los pasajeros, entre los que destacan los módulos de atención, servicios bancarios y financieros, transportación terrestre, estacionamiento, teleservicios, servicio médico, servicio para personas discapacitadas, seguridad e incluso servicios comerciales como restaurantes y alquiler de automóviles.

De acuerdo a la SCT, la principal ventaja de ASUR en comparación con lo demás grupos aeroportuarios es la participación de mercado en transportación de pasajeros internacionales que se muestra en la gráfica 3.6. En esta gráfica es evidente la posición privilegiada de ASUR en el transporte de pasajeros internacionales que se debe al

posicionamiento de los destinos turísticos de playa y culturales que tiene el sureste mexicano atrayendo a turistas de diferentes naciones.

Gráfica 3. 6 Participación de mercado por grupo aeroportuario en transportación de pasajeros internacionales. Enero-octubre (miles)



Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Misión

- Somos una organización de servicios con experiencia, prestigio y solidez, con un claro enfoque y compromiso con la seguridad. Nos orientamos a alcanzar la satisfacción total del pasajero en los servicios que ofrecemos, por ello integramos el mejor capital de trabajo y nos desarrollamos en un ambiente de apertura, confianza y respeto.

Visión

- Ser el grupo aeroportuario líder de México y Latinoamérica con aeropuertos de clase mundial caracterizados por la seguridad en sus operaciones.

En la tabla 3.2 se enlistan los valores que identifican a todos los aeropuertos que forman parte del grupo ASUR.

Tabla 3. 2

Valores

VALORES	
Seguridad	Un criterio implícito de nuestra cultura es incrementar nuestros estándares de seguridad en todo lo que hacemos.
Honestidad	Los más altos valores éticos y morales rigen la conducta dentro de la empresa. Desempeñamos nuestro trabajo diario con transparencia y coherencia.
Respeto	Tratamos a cada empleado conforme a su dignidad personal.
Responsabilidad	Contribuimos a la conservación y cuidado del medio ambiente.
Calidad y excelencia	Se basa en la capacidad de nuestros empleados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, haciendo las cosas bien y a la primera.
Trabajo en equipo	Se entiende como la capacidad de los empleados de cooperar para alcanzar una meta en común.
Compromiso	Con nuestra capacidad y profesionalismo en el logro de los objetivos.
Confidencialidad	Manejamos los recursos y la información con conciencia y confidencialidad; así garantizamos la eficiencia y seguridad para nuestros clientes, empleados y autoridades.

Fuente: Aeropuertos del Sureste

Organigrama corporativo. Ver Anexo 6

Las oficinas corporativas de ASUR se encuentran localizadas en la Ciudad de México. Debajo de la dirección General se ubican seis direcciones que controlan la administración de los nueve aeropuertos que conforman a ASUR, las cuales son, Dirección de Finanzas y planeación estratégica, Dirección Jurídica, Dirección de Infraestructura y Normatividad, Dirección Comercial, Dirección del Aeropuerto de Cancún y Dirección de Aeropuertos regionales. La dirección de Cancún está separada de las direcciones de los demás aeropuertos debido al tamaño del aeropuerto y sobre todo a la mayor participación de mercado que tienen en relación con los demás. Las áreas de cada uno de los aeropuertos que integran a ASUR tienen relación directa con las direcciones corporativas.

Organigrama de la administración en el Aeropuerto de Huatulco. Ver Anexo 7

En la cúpula del organigrama de la administración del aeropuerto se encuentra la administradora, con ella colabora una asistente. Hay dos gerencias centrales: Administración y Finanzas encargada de administrar el capital financiero, recursos materiales y recursos humanos, por lo que debajo del gerente de finanzas se encuentra el área de Tesorería y Caja, Contabilidad y Compras, Comercial y Recursos Humanos; por otro lado, la Gerencia de Operaciones y Seguridad controla todos los procedimientos con las aeronaves que arriban al aeropuerto así como el mantenimiento del mismo, se divide en áreas de Seguridad, Mantenimiento, Operaciones, Ambiental y Bomberos.

ASUR, a través de la administración del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. se ha distinguido a los largo de los años de otros grupos aeroportuarios por la incorporación de mujeres en múltiples de su áreas, incluyendo áreas centrales como la Administración General, el Área Comercial e incluso la Gerencia de Finanzas que en la mayoría de los aeropuertos parecen ser reservados para los hombres. Aunado a lo anterior el Área Ambiental en los últimos cuatro años ha estado en manos de una líder femenina, esta área es de suma importancia para el mantenimiento de la concesión sobre todo por el cuidado a las instalaciones y por la conservación del Certificado Ambiental otorgado por el programa ISO:14001.

ASUR es muestra de que las grandes empresas empiezan a incorporar mujeres en puestos de dirección y está dando oportunidad a la diversidad de ideas y estilos de dirección incluyendo a más mujeres profesionistas en las filas ejecutivas.

CAPÍTULO 4. EL LIDERAZGO FEMENINO EN EL AEROPUERTO DE HUATULCO S.A. DE C.V.

4.1 Desarrollo de la Investigación

Por medio del análisis de un estudio de caso para conocer más de cerca las variables en torno al liderazgo femenino, se seleccionaron las mujeres que ocupan puestos directivos en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. La investigación exploratoria-descriptiva se conformó de tres técnicas de recolección de datos: entrevistas, la aplicación de cuestionarios y la observación, realizadas en las instalaciones del aeropuerto. Las encuestas se aplicaron a las mujeres directivas y sus subordinados, por otra parte la observación se realizó en todas las áreas del aeropuerto, incluyendo las oficinas administrativas, salas de abordaje, oficinas gubernamentales e incluso las oficinas de operaciones donde el acceso es limitado, ya que se ubican a un lado de la plataforma de estacionamiento para los aviones. Con la observación fue posible captar actitudes, posturas, percepciones, opiniones y demás aspectos cualitativos que tienen las líderes femeninas sobre sí mismas y las que tienen sus subordinados. Los cuestionarios se enfocaron más en el estudio del estilo de liderazgo y la inteligencia emocional, a través de ellos también fue posible la recolección de datos demográficos, escolares y organizacionales.

4.1.1 Descripción del instrumento

La mayor parte del cuestionario aplicado estuvo basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas en inglés como MLQ, instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985; Bass y Avolio, 2000), con el

objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores.

El cuestionario consideró tres factores de más alto orden, estos son: Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador. La tabla 4.1 muestra el modelo jerárquico de las variables. Además, el cuestionario incluyó las variables de Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción, variables que están consideradas como consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Finalmente, el cuestionario se basó en una escala tipo Likert, donde cada variable tenía una puntuación. La puntuación total se obtuvo sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

Tabla 4. 1

Modelo jerárquico de las variables

VARIABLE DE PRIMER ORDEN	VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN	ESCALAS DE VARIABLES	SIGLAS
Liderazgo Transformacional. (LTF)	Carisma/Inspiracional. (C/I): El líder da a los seguidores un propósito claro y una visión a futuro.	Carisma:	
		Influencia Idealizada Atribuida: El líder es admirado y respetado.	II(A)
		Influencia Idealizada Conductual: El líder muestra conductas que sirven como modelos para los seguidores.	II(C)
	Motivación Inspiracional: El líder muestra metas deseables para los demás.	MI	
	Estimulación Intelectual:	Estimulación Intelectual: El líder ayuda a los seguidores a mejorar sus métodos para resolver problemas.	EI

Liderazgo Transaccional (LTR)	Consideración Individualizada.	Consideración Individualizada: El líder entiende las necesidades de los subordinados y los potencializa.	CI
	Recompensa Contingente.	Recompensa Contingente: El líder aclara al subordinado lo que espera de él y la recompensa que recibirá si alcanza los niveles.	RC
Liderazgo Correctivo/ Evitador. (L C/E)	Dirección por Excepción Activa.	Dirección por Excepción Activa: El líder monitorea fallas y las corrige.	DPEA
	Liderazgo Pasivo/ Evitador (L P/E): Evita tomar decisiones y solo corrige cuando los problemas son graves.	Dirección por Excepción Pasiva: Corrige solo después de que las fallas ocurren.	DPEP
		Laissez-Faire: El líder evita tomar acciones sobre cualquier asunto.	LF

Fuente: Vega y Zavala (2004, p.127)

En la tabla 4.2 se presentan las variables consideradas como consecuencias organizacionales.

Tabla 4. 2

Variables consideradas como consecuencias organizacionales asociadas al liderazgo transformacional

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
Satisfacción (S)	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.
Efectividad (E)	El líder optimiza los recursos a manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
Esfuerzo Extra (EE)	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Vega y Zavala (2004) afirmaron que el perfil óptimo del liderazgo, se presenta cuando hay un mayor despliegue, no exclusivo, de conductas del liderazgo transformacional con una importante influencia de los estilos del liderazgo transaccional.

Evidentemente “el perfil del líder de pobre desempeño, tiende hacia la inactividad y la ineffectividad – presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva - oponiéndose al Perfil Óptimo” (Vega y Zavala, 2004:24).

Los cuestionarios aplicados estuvieron divididos en tres partes. En la primera parte se diseñó un cuestionario para recabar los datos demográficos, escolares y organizacionales de las líderes; la segunda parte incluyó 82 preguntas que correspondían al estilo de liderazgo tomando de referencia el cuestionario MLQ; en la tercera parte se incluyeron 23 preguntas que analizaron la inteligencia emocional, para este cuestionario se tomaron aspectos planteados por Rego y Fernandes (2005). Se elaboraron dos versiones de los cuestionarios, la primera versión se denominó “Versión líder” (VL) la cual se aplicó a 7 mujeres que ocupan puestos directivos, la segunda versión es la “Versión subordinado” (VS) destinada a 20 empleados que están bajo las órdenes de alguna de las líderes estudiadas.

4.2 Análisis e interpretación de los resultados

Para la presentación de los resultados se enlistarán a las siete líderes en base a una numeración, ya que, aunque accedieron a colaborar en la investigación sabiendo que sería con fines académicos, es preferible hacerlo así por privacidad y por considerar que los nombres reales de las personas no son necesarios para el análisis.

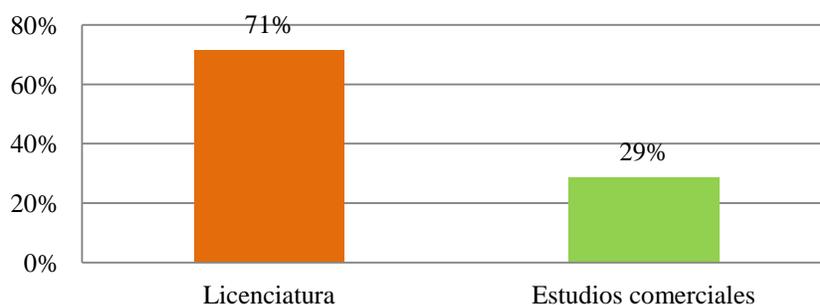
4.2.1 Datos demográficos, escolares y organizacionales

Las primeras preguntas del instrumento permitieron conocer el perfil de las líderes. Por lo que respecta a la edad, 5 de las 7 líderes tienen una edad entre 37 y 45 años, solo dos

de ellas resultaron ser menores de 30 años. En relación al estado civil, 3 líderes manifestaron ser casadas, una vive en unión libre y 3 resultaron ser solteras. Por lo que respecta al lugar de procedencia, 5 de las líderes son originarias de estados del centro del país como el Estado de México y el Estado de Guanajuato, solo dos de las líderes proceden de municipios que pertenecen a la región Costa del Estado de Oaxaca.

De acuerdo a los datos escolares, la gráfica 4.1 señala que el 71% dijo tener el nivel licenciatura como último grado de estudios y el 29% estudios comerciales

Gráfica 4.1 Porcentaje de líderes de acuerdo a su último grado de estudios.



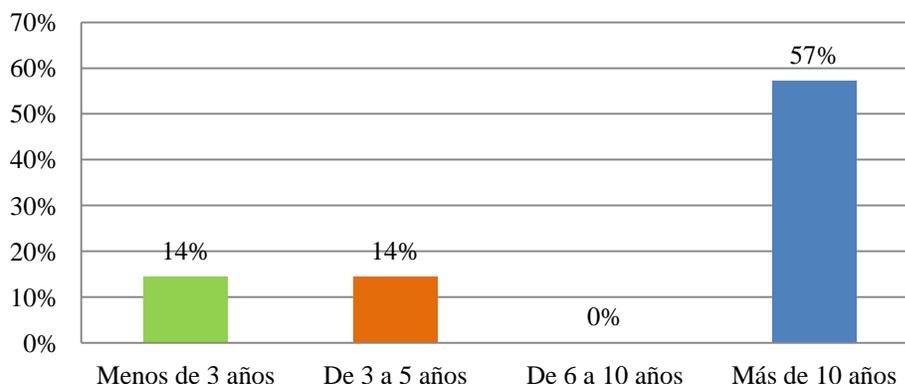
Fuente: Elaboración propia.

En relación a las instituciones educativas en las que llevaron a cabo sus estudios, cuatro de las líderes entrevistadas estudiaron en una escuela privada y tres de ellas en una escuela pública.

En cuanto a los datos organizacionales, el 100% de las líderes resultaron ser empleadas de confianza, más del 50% de ellas tienen más de diez años en la organización y solamente una de las empleadas tiene menos de 5 años como se ilustra en la gráfica 4.2. En relación al horario, cuatro líderes tienen un horario mixto y tres un horario matutino. Todas las líderes tienen puestos directivos y conocen muy bien cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellas en el puesto para lograr la metas

fijadas por la empresa, en gran medida se debe a la experiencia adoptada como consecuencia de que más del 50% de las líderes superan los 5 años de antigüedad en el puesto.

Gráfica 4. 2 Porcentaje de líderes de acuerdo a su antigüedad en la organización



Fuente: Elaboración propia.

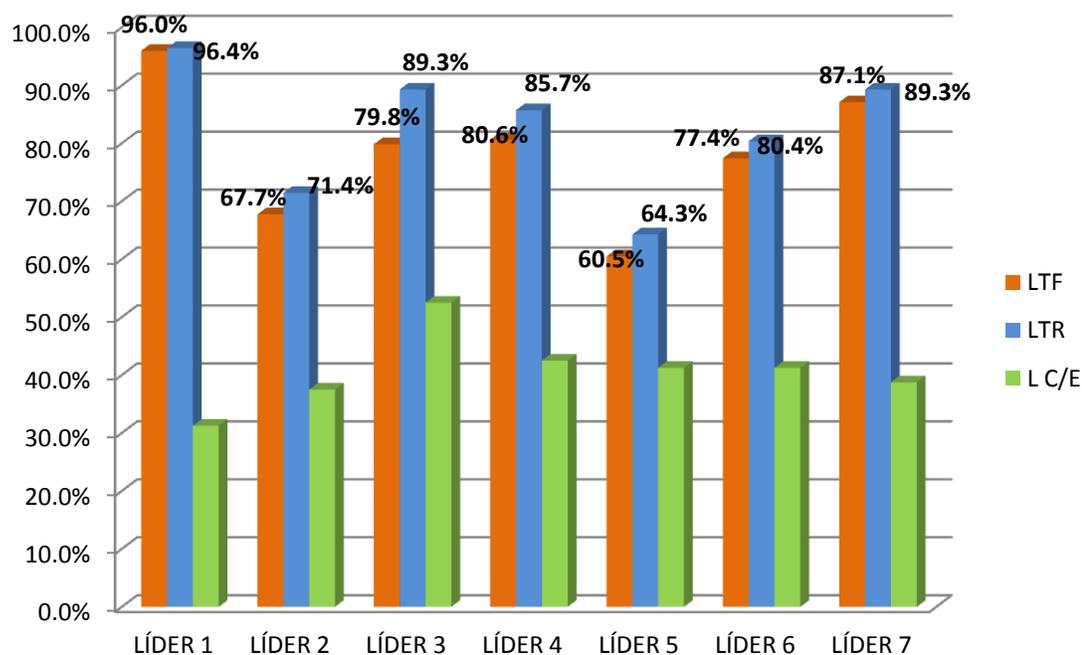
4.2.2 Cuestionario MLQ

Con los resultados de las afirmaciones del instrumento aplicado se determinó el estilo de liderazgo ejercido por las líderes estudiadas y cuál de las variables de segundo orden sobresale en su estilo de dirección. A continuación, en la gráfica 4.3 se muestran los porcentajes de los tres estilos de liderazgo analizados a través del MLQ de las 7 líderes estudiadas de acuerdo a su propia percepción (versión líder), los porcentajes fueron calculados con base en la proporción que representa la puntuación obtenida de la puntuación total.

Es importante resaltar que en todas las líderes el porcentaje del Liderazgo Transaccional resultó mayor; es decir, ellas perciben que los empleados llevan a cabo sus tareas porque esperan una recompensa por haber alcanzado las metas de desempeño que previamente se habían acordado. Aunque las diferencias de los porcentajes entre el

Liderazgo Transformacional y Transaccional son pequeñas, las líderes consideran que llegan a concentrarse más en controlar las transacciones y los incentivos, dejando en segundo término la creación de relaciones y valores compartidos con los subordinados. Sin embargo, las líderes manifiestan que desean mejorar la comunicación y tener una mayor cercanía con los subordinados pues ellas consideran que no son suficientes las atenciones que les demuestra, que en gran medida se debe a las cargas de trabajo y a la falta de tiempo. En todos los casos el Liderazgo Correctivo Evitador es el que tiene un menor porcentaje; es decir, ninguna de las líderes evade sus responsabilidades ni espera a que se produzcan fallas para intervenir, sino que son participativas siempre de manera continua. Estos últimos resultados coinciden totalmente con la versión de los subordinados.

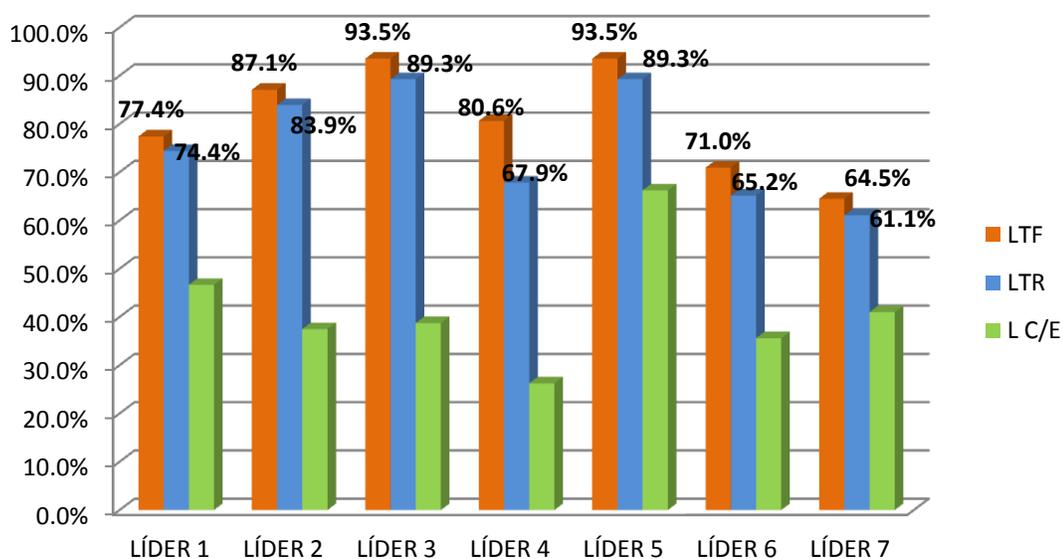
Gráfica 4. 3 Porcentaje por estilo de liderazgo (VL)



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.4 muestra los resultados de la versión subordinado, los empleados tienen una percepción diferente del estilo de liderazgo ejercido por las líderes, en todos los casos hay un dominio por parte del Liderazgo Transformacional, aunque hay fluctuaciones de los porcentajes entre un líder y otro. Los empleados a través de sus respuestas manifiestan que las líderes los incentivan a compartir ideas fomentando actividades independientes, haciendo cosas más allá de lo que ellos mismos esperan. De acuerdo a los empleados, al concentrarse la líder más en las cualidades intangibles, ellas tienden a tener una mayor relación con las necesidades humanas como crecimiento personal, autoestima y autorrealización. En todos los casos analizados, el liderazgo Correctivo Evitador tiene los porcentajes menores porque para los entrevistados, sus líderes no los excluyen del trabajo, ni se ausentan ellos, por el contrario, reciben apoyo de su parte y no solo se dedica a la corrección de errores.

Gráfica 4. 4 Porcentaje por estilo de liderazgo (VS)



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.3 presenta un resumen de los resultados obtenidos por cada variable que considera el MLQ en las dos versiones del cuestionario, el 4.0 es el puntaje máximo a obtener debido a que es la cantidad más alta considerada en los cuestionarios de acuerdo a la escala de Likert planteada.

La tabla 4.3 refuerza el análisis realizado de las gráficas 4.3 y 4.4. El estilo de Liderazgo Transaccional percibido por la mayoría de las directivas está basado más en la Recompensa Contingente que en la Consideración Individualizada; es decir, ellas creen que los empleados se estimulan más en alcanzar sus metas por la recompensa que van a obtener y no tanto porque se les entienda, se les inspire a dar lo mejor y se les potencialicen sus capacidades. Por otro lado, el estilo Transformacional dominante en la versión subordinado se sustenta más en el Carisma/Inspiracional ya que para ellos la líder es un modelo a seguir, la respetan y verdaderamente la admiran, ellos creen que las directivas se concentran más en conseguir metas que son deseables para sus subordinados.

Ahora bien, exclusivamente para las variables que están consideradas como consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional, los empleados con puntajes más altos en la Satisfacción perciben que el líder conoce sus necesidades y alienta sus expectativas. Mientras que las líderes creen que con el ejercicio del Liderazgo Transformacional los empleados dan un Esfuerzo Extra al incrementar su capacidad y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Tabla 4. 3

Promedio de puntajes (VL y VS) por variable para los 7 líderes

FACTORES	LÍDER 1		LÍDER 2		LÍDER 3		LÍDER 4		LÍDER 5		LÍDER 6		LÍDER 7	
	VL	VS												
IIA	4.0	3.2	2.6	3.9	3.0	3.9	3.4	3.7	2.7	3.4	3.0	3.1	3.4	2.8
IIC	4.0	3.1	2.9	3.6	3.3	3.6	3.4	3.3	2.5	4.0	3.0	2.7	3.6	2.6
MI	3.9	3.2	2.9	3.5	3.4	3.9	3.3	3.8	2.4	4.0	3.4	2.9	3.4	2.6
C/I	4.0	3.2	2.8	3.7	3.2	3.8	3.3	3.6	2.5	3.8	3.1	2.9	3.5	2.7
EI	3.5	2.9	2.5	3.0	3.1	3.6	2.9	2.3	2.1	3.5	3.0	2.6	3.5	2.4
LTF	3.8	3.1	2.7	3.5	3.2	3.7	3.2	3.2	2.4	3.7	3.1	2.8	3.5	2.6
CI	3.8	2.9	2.8	3.6	3.4	3.6	3.4	2.8	3.0	3.3	3.1	2.4	3.5	2.5
RC	4.0	3.1	3.0	3.0	3.8	3.5	3.5	2.7	2.0	4.0	3.3	2.8	3.7	2.4
LTR	3.9	3.0	2.9	3.4	3.6	3.6	3.4	2.7	2.6	3.6	3.2	2.6	3.6	2.4
DPEA	3.2	3.0	2.5	3.5	3.3	3.7	3.7	1.5	2.8	3.7	2.7	2.8	3.2	2.6
DPEP	0.0	1.6	1.2	0.7	1.8	0.7	0.7	0.8	1.7	2.7	1.2	1.1	0.5	1.4
LF	0.8	1.2	1.0	0.6	1.4	0.6	1.0	0.9	0.8	1.9	1.3	0.7	1.1	1.1
L P/E	0.4	1.4	1.1	0.6	1.6	0.6	0.9	0.9	1.1	2.2	1.2	0.9	0.9	1.2
L C/E	1.3	1.9	1.5	1.5	2.1	1.6	1.7	1.1	1.7	2.7	1.7	1.4	1.6	1.6
S	3.6	3.4	2.8	4.0	2.6	4.0	3.2	4.0	2.8	4.0	2.6	3.4	3.4	2.8
E	4.0	3.2	2.7	3.2	3.0	3.7	3.2	3.5	2.7	4.0	2.7	2.8	3.5	2.8
EE	4.0	3.1	2.3	3.7	3.5	3.7	3.3	3.8	2.7	4.0	2.8	2.9	3.3	2.8

Fuente: Elaboración propia.

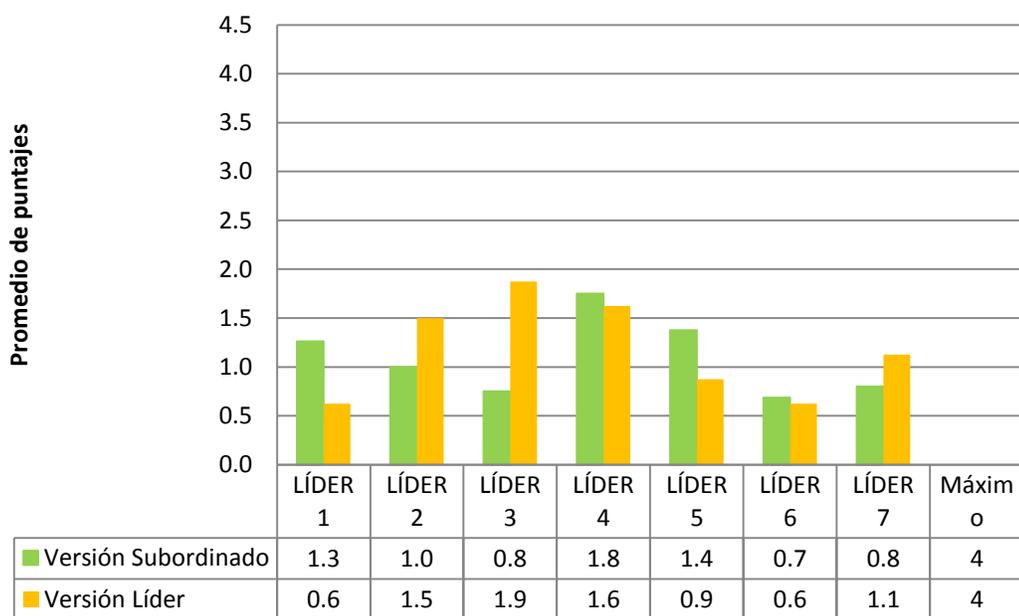
4.2.3 Cuestionario de Inteligencia Emocional

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en los últimos 23 ítems correspondientes al estudio de la Inteligencia Emocional, del total de preguntas realizadas, 8 tenían una orientación hacia la falta de control de las emociones y 15 se dirigían al análisis del dominio de las emociones y la manera en que actúan las líderes ante diferentes escenarios.

En la gráfica 4.5 se presentan los promedios de los puntajes obtenidos por cada una de las siete líderes que corresponden a las preguntas que evaluaron el inadecuado

manejo de las emociones. De la misma forma, el 4.0 es el puntaje máximo a obtener debido a que es la cantidad más alta considerada en los cuestionarios de acuerdo a la escala de Likert, en general los puntajes no sobrepasan los dos puntos; es decir, las líderes y los empleados consideran que las directivas generalmente no manifiestan actitudes que involucren reacciones como el enojo, molestia, críticas y juicios infundados, indiferencia, intransigencia, falta de atención, entre otros. Es normal que por momentos lleguen a manifestar emociones inadecuadas como consecuencia de la carga de trabajo y no porque sea parte de su cotidianidad en el ambiente de trabajo. Al observar los datos se puede concluir que las líderes femeninas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. controlan positivamente las reacciones y emociones negativas que con poca frecuencia llegan a manifestar.

Gráfica 4. 5 Inadecuado manejo de las emociones por líder



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.6 se estudian los promedios de los puntajes obtenidos al analizar los *items* que corresponden al adecuado manejo de las emociones a través de los cuales las líderes manifiestan reacciones que buscan siempre la estabilidad personal y la de su equipo de trabajo. Tanto las líderes como los empleados ubican sus puntajes por encima de los dos puntos promedio, solo dos de las líderes creen que tienen un adecuado control de sus emociones con puntajes que están por encima de la opinión que tienen los empleados. En general podemos afirmar que las mujeres del Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V., tienen un adecuado control de las emociones manifestando reacciones como la sensibilización hacia los problemas de los subordinados, expresiones de confianza, desarrollo de relaciones interpersonales, seguridad, disposición al logro de los objetivos personales, grupales y organizacionales, entre otros.

Gráfica 4. 6 Adecuado manejo de las emociones por líder



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Habilidades desarrolladas por las mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V.

Las entrevistas fueron un instrumento importante para detectar las habilidades que en gran medida desarrollan las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. En primer grado, son personas con un buen nivel cognitivo dado que manifestaron tener estudios profesionales a nivel técnico o a nivel licenciatura. Su preparación profesional se orienta a carreras económico-administrativas y comerciales, asimismo tienen un amplio conocimiento sobre el sector al que pertenecen ya que todas conocen las leyes que regulan su actividad. Además de conocen las políticas internas y las herramientas de trabajo como los sistemas informáticos. El conocimiento que tienen del sector se debe a la experiencia adquirida durante los años de antigüedad en la empresa que en más del 50% de las líderes supera los 10 años. La experiencia resultó ser un factor clave para la incorporación de las mujeres en los puestos directivos.

Las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. demostraron ser competentes en el uso del lenguaje y comunicación, ya que además de cumplir con sus funciones administrativas también manifestaron tener interacción constante con empleados, proveedores, clientes y arrendatarios. Aunado a lo anterior, el manejo y análisis de datos resultó ser una habilidad muy desarrollada, sobre todo porque una de sus muchas obligaciones es concentrar la información relevante para enviarla a las oficinas regionales o centrales y a otras empresas colaboradoras.

La visualización para imaginar posibles soluciones a un problema y la organización de sus recursos para cumplir con el objetivo o meta son habilidades también desarrolladas por las líderes. Posiblemente sean habilidades desarrolladas en

gran medida por su papel natural de administradoras del hogar. Sin lugar a dudas, las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. utilizan de manera eficiente los elementos que tienen a su disposición evitando caer en excesos o abusos sobre todo en relación con el personal que tienen a su cargo. Así mismo, saben optimizar sus tiempos al ser personas sumamente organizadas en sus tareas diarias pero sobre todo porque sus obligaciones familiares no interfieren con sus funciones laborales; es decir, el estado civil y las responsabilidades productivas/reproductivas no resultaron ser un indicador para la incorporación de las mujeres a puestos de dirección en el presente caso de estudio. Son buenas manteniendo un buen control de sus emociones pues con poca frecuencia manifiestan reacciones inadecuadas como enojo, desesperación o impotencia. Separan los problemas familiares de los laborales y se apoyan mutuamente ante situaciones problemáticas de cualquier índole.

El Liderazgo Transformacional es el estilo de liderazgo utilizado por las líderes, ellas dan seguimiento al crecimiento personal, a la autoestima y la autorrealización de los subordinados. En la medida de lo posible mantienen contacto con sus subalternos aunque para ellas no es suficiente el tiempo que le destinan debido a las cargas de trabajo, por lo que aprovechan los momentos de recreación e incluso se involucran en las capacitaciones del personal para conocer el sentir de los trabajadores. Si hay que cubrir una vacante dan preferencia al personal interno antes de recurrir a medios externos procurando así el crecimiento profesional de los subordinados dentro de la empresa.

En cuanto a la habilidad en el manejo de grupos, las líderes se dirigen a sus empleados en forma respetuosa y amistosa. En los momentos de conversación con los

empleados antepone la figura de autoridad con la finalidad de evitar faltas de respeto a su persona. La comunicación es flexible y son personas dispuestas a escuchar críticas constructivas de manera que es una forma de incentivar la participación de los subordinados sobre todo en las actividades diarias. Cuando se presentan situaciones que afectan a los subordinados procuran tomar una decisión que busque en la medida de lo posible el beneficio máximo para ellos ya que están conscientes de las necesidades personales y familiares que tienen. Además, conocen a las familias de sus subalternos en gran medida porque el número de empleados no es muy grande y porque su antigüedad en la empresa les ha permitido conocerlos con el paso del tiempo a través de las múltiples convivencias.

Las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. tienen confianza en sí mismas y son personas seguras de las decisiones que toman. Aunque tienen la obligación de informar a las oficinas centrales sobre su desempeño, dentro del espacio aeroportuario ellas tienen la libertad de tomar decisiones y la obligación de resolver los problemas que se presenten, de ahí la importancia de estar conscientes de la trascendencia de sus palabras y de demostrar seguridad en ellas. Tienen presente que mostrarse sumisas en momentos de discusión o negociación no les ayuda, más aun cuando la mayor parte del tiempo tienen trato con hombres.

Estas habilidades y percepciones descritas sirven de referencia para otras mujeres que tienen la aspiración de acceder a puestos de dirección. Tomar de referencia los resultados obtenidos en este caso de estudio podrá orientar a mujeres sobre el estilo de liderazgo a ejercer en un puesto de dirección, así como las habilidades que pudieran llegar a desarrollar en mayor grado.

4.3 Conclusiones

Hay dos percepciones sobre el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres directivas, por una parte, ellas desde su propia óptica vislumbran el dominio de un liderazgo transaccional donde los empleados intercambian esfuerzo por alguna recompensa aunque no sea inmediata. Sin embargo, para los subordinados domina el estilo transformacional, ya que según ellos la líder conoce sus expectativas y necesidades y se identifica con ellos porque muestra interés por el logro de sus metas individuales y los inspira y estimula a afrontar retos.

Las líderes han logrado afianzarse fuertemente a su puesto de trabajo, ya que la mayoría de ellas tienen más de 10 años de antigüedad. Lograron posicionarse en un puesto directivo alrededor de los 30 años, su estado civil no parece ser factor que determine la permanencia en el puesto. La mayoría tiene estudios a nivel licenciatura, aunque la experiencia y el buen desempeño, tomado en cuenta por su jefe inmediato han valido la continuidad en el puesto para las que tienen estudios comerciales. Todas son empleadas de confianza y en su mayoría están ubicadas en un nivel jerárquico alto en áreas como recursos humanos y área comercial. Finalmente las egresadas de escuelas privadas ocupan más puestos directivos que las que provienen de escuelas públicas.

Las líderes femeninas del Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V., logran inspirar a sus empleados para que cumplan con sus metas. Los empleados y ellas mismas señalan que tienen un adecuado manejo de sus emociones la mayor parte del tiempo con ciertos momentos de enojo, molestia y falta de atención que son normales en el ambiente de trabajo. Lo importante es que saben reconocer sus errores y los asumen sin perder el control, en momentos de estrés saben a quién recurrir y evitan alterarse, tienen presente

que hay personas que confían en ellas, que saben reconocer su esfuerzo y que en ningún momento pretenden dañarlas.

Las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. demostraron tener habilidades en el buen uso del lenguaje, manejo y análisis de datos, organización de los recursos y de sus actividades, visualización en la toma de decisiones, optimización del tiempo, ejercicio de un liderazgo orientado a las relaciones interpersonales. Estas habilidades confirman el compromiso y la lealtad que tienen las líderes como la organización a la que pertenecen de manera que todas sus acciones van encaminadas al logro de los objetivos y al respeto de las políticas organizacionales. En lo que respecta al perfil de las líderes, predomina una la preparación profesional orientada a carreras administrativas, contables, comerciales u otras relacionadas al ramo económico-administrativo.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES

Conocer las características del ejercicio del liderazgo de las mujeres en puestos de dirección resulta de mucho interés, especialmente porque existen pocas publicaciones que estudien el estilo de liderazgo femenino y no hay ninguna referente a las Bahías de Huatulco.

Los resultados de esta investigación referente a los estilos directivos y al manejo de las emociones de las mujeres que se encuentran al frente de las organizaciones de todo el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V., señalan que estas directivas tienen un buen control de las emociones, ya que en las preguntas orientadas a este rubro obtuvieron en promedio el 75% del puntaje total. A este respecto, las líderes expresaron tener ciertos momentos de enojo y angustia; sin embargo, de acuerdo con Goleman (2005), éstas son reacciones normales que se presentan ocasionalmente en el área de trabajo a causa de los momentos de tensión, pero ellas saben controlarlos.

Se puede concluir que las dirigentes analizadas en esta investigación, manejan en forma adecuada su inteligencia emocional al dominar los dos grupos de aptitudes planteados por Goleman (2005): *la aptitud personal* al tener un autoconocimiento y una autorregulación de sus actitudes emocionales pues difícilmente tienen reacciones inadecuadas o pierden el control de la situación. Por otra parte se encuentra *la aptitud social*, donde las líderes recurren al uso de habilidades sociales como la comunicación flexible con los empleados y el ejercicio de un liderazgo orientado a las relaciones.

Los rasgos característicos de la inteligencia emocional más utilizados o implementados por las mujeres directivas estudiadas son: la comunicación flexible,

captación de necesidades e intereses de los subordinados, autorregulación de sus impulsos, autodomio de los estados de ánimo, confianza en sí mismas, comprensión a los demás, el ejercicio de un liderazgo orientado a fortalecer las relaciones interpersonales, orientación al servicio y la orientación a la colaboración y cooperación. Estos rasgos identificados en las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. se ubican en los cuatro dominios de la inteligencia emocional expuestos por Goleman, Bayatzis y McKee (2002), los cuales son: la autoconciencia, la conciencia social, la gestión de la relación y la autogestión. Se puede concluir que las mujeres directivas estudiadas tienen un equilibrio y control emocional porque tienen la capacidad de manejar sus propias emociones y sus relaciones con los demás.

Por lo que respecta al estilo de liderazgo, el 100% de las líderes se visualizan en el ejercicio de un Liderazgo Transaccional, señalando que intercambian esfuerzo por alguna recompensa aunque no sea inmediata o tangible, aunque también manifiestan que desearían tener más tiempo para relacionarse con los subordinados. Por otro lado el 100% de los empleados manifiesta que en las líderes del aeropuerto hay un dominio del estilo de Liderazgo Transformacional. De acuerdo a lo planteado por Daft (2006) las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. tienen un grado de aplicación del Liderazgo Transformacional alto porque se concentran en cualidades intangibles más que en el otorgamiento de recompensas, intentando siempre tener un acercamiento con los empleados, comparten sus valores y su visión, se ocupan en crear relaciones y enrolan a sus seguidores a dar más de lo que ellos esperan.

Con los resultados obtenidos en el estudio se puede concluir que las mujeres que ocupan puestos de dirección en el Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V. son líderes

eficaces que ejercen un Liderazgo Transformacional que aplican las variables de satisfacción al responder a las expectativas de los subordinados, la efectividad pues optimiza los recursos y los utiliza en forma eficaz y el esfuerzo extra incentivando a los empleados a realizar su trabajo y conseguir los objetivos organizacionales.

En relación a las habilidades desarrolladas por las mujeres directivas del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. se considera que estas directivas tienen la habilidad de administrar su tiempo de manera eficiente, así como de organizar sus actividades y responsabilidades tanto personales como familiares, lo que ha evitado que sus problemas familiares les distraigan de sus obligaciones, como podría presuponerse al contratar a una mujer para un puesto de este tipo.

Así también, desarrollan en mayor grado habilidades como el uso del lenguaje y comunicación, posiblemente porque se ubican en áreas que mantienen relaciones constantes con clientes, empleados y proveedores. Otra habilidad importante desarrollada por las líderes es el manejo de grupos, de manera que orientan a los empleados a encauzar sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales. Dentro de este contexto, las líderes comparten su visión y saben regular el comportamiento de los subordinados, así también saben reconocerlos. También se determinó que tienen la habilidad de organizar de manera eficiente el uso de los recursos.

La orientación a carreras administrativas resultó ser el perfil al cual se inclinan todas las líderes porque las funciones que desempeñan se encuentran en esa dirección.

La hipótesis planteada en esta investigación fue que *las mujeres que ocupan puestos directivos tienen un buen control de sus emociones y logran inspirar a sus empleados*

para que cumplan con sus metas, a este respecto se puede señalar que la afirmación resultó ser cierta, ya que las mujeres que ocupan puestos de dirección en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. logran inspirar a sus empleados a través del reconocimiento de sus tareas, el desarrollo profesional, el desarrollo de sus capacidades y la motivación a conseguir sus metas personales y organizacionales. Estas ideas se ven respaldadas por las afirmaciones positivas que tienen los empleados sobre la disposición que muestran las líderes para reconocer sus ideas.

En las Bahías de Huatulco donde la principal actividad económica es el turismo y resulta necesario el arribo de visitantes que generen ingresos en la región, las líderes del Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. han logrado inspirar a sus empleados a dar un buen servicio y han conseguido que el número de turistas que arriban vía aérea se haya incrementado con el paso de los años lo que trae como consecuencia una derrama económica importante para los habitantes de toda la región costera del Estado de Oaxaca. De manera que puede reconocerse el papel de las directivas de este aeropuerto como un factor importante que sin duda tiene una contribución para que este destino turístico siga siendo atractivo.

El panorama cambia en cada empresa y en cada sector; sin embargo, el caso de estudio deja de manifiesto que hay mujeres en puestos de responsabilidad en organizaciones que son claves para la economía de una zona. Además, los resultados obtenidos permiten identificar rasgos característicos de aquellas personas que en la práctica han tenido buenos resultados.

Para finalizar, se puede concluir que las mujeres que ocupan puestos de dirección en el Aeropuerto de Huatulco S.A. de C.V. más allá de ser directivas son líderes porque, como lo manifestó Bennis (1989), los líderes se centran en las personas y los directivos le prestan más atención a la estructura, los líderes inspiran confianza y los directivos se basan en el control y además se orientan a satisfacer las necesidades de los subordinados como medio para conseguir los objetivos generales.

REFERENCIAS

- Aamodt, M.G., Martínez, P., Reyes, L. y Catillo, R. (s.f.). *Psicología industrial/organizacional*. Obtenido el 09 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=9SReh8PWYJ0C&pg=PA459&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=NZbdTrzaJ0me2AWAgZnyBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEMQ6AEwBTgU#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Acosta, J.M. (2011). *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Obtenido el 09 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=mjk0NxxvF2_EC&pg=PA84&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=XKHdTTkjGYGi2gWbq-3nBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwADge#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Baguer, A. (2001). *Un timón en la tormenta*. Obtenido el 04 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=LONBsIcmWYEC&pg=PA207&dq=estilos+de+liderazgo&hl=es&ei=XjrNTvWEKsmZ2QXx1fyhDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CF4Q6AEwBw#v=onepage&q=estilos%20de%20liderazgo&f=false
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas*. Obtenido el 04 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=bGHGtmqo_D8C&pg=PA118&dq=estilos+de+liderazgo&hl=es&ei=XjrNTvWEKsmZ2QXx1fyhDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CGgQ6AEwCQ#v=onepage&q=estilos%20de%20liderazgo&f=false
- Berra, M. y García, A. A. (2003). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El caso grúas y asistencia Guadalupe*. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. México. Obtenido el 10 de octubre de 2011, desde http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/capitulo_2.html#
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Obtenido el 03 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=xOKjZCLZw88C&printsec=frontcover&dq=LIDERAZGO&hl=es&ei=Sin_TM2jJoa6sAPy17GwCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CD4Q6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false
- Cáceres, M.P. (2007). *El liderazgo estudiantil en la universidad de Granada desde una perspectiva de género*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. España. Obtenido el 05 de octubre de 2011, desde https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdigibug.ugr.es%2Fbitstream%2F10481%2F1685%2F1%2F17006533.pdf&ei=H7qIT-CVNqHS2QW18uzkCQ&usg=AFQjCNHu5W8z5N6TGrbl3s3QWHCDnnFG0A&sig2=zySnDama1XY9y_kNYEYBtg

- Campoy, D.M. (2006). *Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Obtenido el 06 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=_Ao8tnVYcTcC&printsec=frontcover&dq=gesti+on+emprendedora:+estrategias+y+habilidades+para+el+emprendedor+actual&hl=es&ei=92neTqOAB8WvsQL4fWeBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Caruso, D.R. (2005). *Directivo emocionalmente inteligente*. Obtenido el 11 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=LdDONDeYwvAC&pg=PA249&dq=el+l%C3%ADder+y+la+inteligencia+emocional&hl=es&ei=y7jdTsD0Icjq2QXkgPm4BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDkQ6AEwAzgo#v=onepage&q=el%20l%C3%ADder%20y%20la%20inteligencia%20emocional&f=false
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Obtenido el 12 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=O3g8VkvC8uAC&pg=PA76&dq=el+l%C3%ADder+y+la+inteligencia+emocional&hl=es&ei=y7jdTsD0Icjq2QXkgPm4BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF0Q6AEwCTgo#v=onepage&q=el%20l%C3%ADder%20y%20la%20inteligencia%20emocional&f=false
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. Obtenido el 11 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=jtmRIgXIUyEC&pg=PA21&dq=el+l%C3%ADder+y+la+inteligencia+emocional&hl=es&ei=ErPdTqybD8ea2AXh9KT4BA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false
- Daft, R.L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Obtenido el 08 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=azuJyFsqS28C&pg=PA157&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=15XdTofsFcjE2QXS5uWsBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDAQ6AEwATgK#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- De la Rosa, P. (Mayo, 2010). Liderazgo transformacional. *PYME Adminístrate hoy*, (193). pp. 12-18.
- Delgado, G. (2003). *México, estructuras política, económica y social*. Obtenido el 14 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=uqxNSImLhcQC&pg=PA170&dq=sectores+economicos+de+mexico&hl=es&ei=Rh3oTr_6CaaC2AXbysTbCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Díez, E.J., Valle, R.E., Terrón, E. y Centeno, B. (s.f.). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido el 03 de noviembre de 2010, desde <http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>

- Dillanes, M.E., Mónica, E.E. y Medina, C. (s.f.). Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva. *Gestión y estrategia*. (178). pp. 79-90.
- Domínguez, K. (abril, 2008). De altos vuelos: Hellen Collard de la Rocha. *Noreste*. Disponible en http://www.noroeste.com.mx/publicaciones.php?id=369643&id_seccion=3
- DuBrin, A.J. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Obtenido el 08 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=VmKIGvPdCz0C&pg=RA1-PT183&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=15XdTofsFcjE2QXS5uWsbQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CFAQ6AEwBzgK#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Echaniz, A. (2010). El liderazgo femenino y la gerencia de empresas. *Revista rotaria*. Obtenido el 05 de noviembre de 2010, desde <http://www.slideshare.net/ConsInteligEmocional/el-liderazgo-femenino-y-la-gerencia-de-empresas>.
- Estepa, C. (2009). *Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales ong de antioquia*. Tesis Licenciatura. Universidad de Colombia. Colombia. Obtenido el 10 de octubre de 2011, desde http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009.pdf
- Franklin, E.B. (marzo, 2002). Importancia de la inteligencia emocional en el trabajo. *Laboral*. (114). pp. 72-80.
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. Obtenido el 12 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=oTL1aeVja8sC&printsec=frontcover&dq=David+Goleman&hl=es&ei=7uXqTIWuF4OosAOv7pGxCw&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=1&ved=0CCgQuwUwAA#v=onepage&q=David%20Goleman&f=false
- González, M.J. (2006). *Habilidades directivas*. Obtenido el 03 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA41&dq=teor%C3%ADas+de+liderazgo&hl=es&ei=ch89TfjEFJG6sQO818nGAw&sa=X&oi=book_result&ct=book-previewlink&resnum=5&ved=0CDgQuwUwBA#v=onepage&q=teor%C3%ADas%20de%20liderazgo&f=false
- Hernández, M. y Rodríguez E. (2010). *Comunicación no verbal y liderazgo: claves para conseguirlo*. Obtenido el 11 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=MCMIFFGeZXUC&pg=PA53&dq=el+1%C3%ADder+y+la+inteligencia+emocional&hl=es&ei=erfdTsqKBoGi2gWbq-3nBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwATgU#v=onepage&q=el%201%C3%ADder%20y%20la%20inteligencia%20emocional&f=false

- Hogg, M.A. y Vaughan, G. (2008). *Psicología Social*. Obtenido el 06 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=7crhnqbQIR4C&pg=PA321&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=QFLdToeSKcyOsAKctZFd&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- INEGI (2010). *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos*. México. Obtenido el 14 de octubre de 2011, desde el Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeum/2010/Aeeum10_2.pdf
- INEGI (2009). Censos Económicos. México. Obtenido el 14 de octubre de 2011, desde la base de datos: Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- INEGI (2005-2010). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. México. Obtenido el 15 de octubre de 2011, desde la base de datos: Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=17606&c=10819&s=est&cl=4#>
- Juárez, C.A. (febrero, 2002). Liderazgo transformacional: elementos para ejercerlo. *PYME Adminístrate hoy*. (178). pp. 54-58.
- Londoño, M.C. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa*. Obtenido el 11 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=WUFg_cLyhHEC&pg=PA193&dq=el+l%C3%ADder+y+la+inteligencia+emocional&hl=es&ei=erfdTsqKBoGi2gWbq-3nBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFsQ6AEwCTgU#v=onepage&q=el%20%C3%ADder%20y%20la%20inteligencia%20emocional&f=false
- Lussier, R., Achua, C. (2005). *Liderazgo : teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2ª. ed.). México: Editorial Thomson.
- Mendoza, I.A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México. Obtenido el 05 de octubre de 2011, desde <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, I.A. (Agosto, 2006). *Perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del hospital general de México*. Obtenido el 7 de octubre de 2011, desde la Universidad la Salle: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam9/ecunam0904.pdf>

- Mendoza, M.R. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Obtenido el 7 de octubre de 2011, desde la Universidad Militar Nueva Granada:
https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.umng.edu.co%2Frevcieco%2F2006%2FPDF%2520de%2520Corel%2FElliderazgo.pdf&ei=BciLT97NDaTM2AXg6cXqCQ&usg=AFQjCNHsZi6-ASu5kS-mK9Qkk-uCxYy74Q&sig2=U8R69EV0R1IIJY_gGkgsGQ
- Mosley, D.C., Megginson, L.C. y Pietri, P.H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Obtenido el 08 de octubre de 2011, desde
http://books.google.com.mx/books?id=umXR5KtM4jsC&pg=PA234&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=15XdTofsFcjE2QXS5uWsBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAjgK#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Montagut, M. (s.f.). *Mujeres directivas, la mejor inversión para cualquier organización. WOMAN'S WEEK*. Obtenido el 03 de noviembre de 2011, desde
<http://madrid-womans-week.com>
- Munduate, L. (2003). *Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. Revista de Psicología Social*. Obtenido el 03 de noviembre de 2010, desde
<http://personal.us.es/munduate/genero.pdf>
- Noguera, J., Pitarch, M.D. y Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Obtenido el 07 de octubre de 2011, desde
http://books.google.com.mx/books?id=OV3FDFWnpoMC&pg=PA181&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=QFLdToeSKcyOsAKctZFd&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CFEQ6AEwBw#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Obtenido el 03 de octubre de 2011, desde
http://books.google.com.mx/books?id=vFjZv21aFygC&printsec=frontcover&dq=LIDERAZGO&hl=es&ei=5RT_TNvzNYW8sQOLt9WvCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false
- Ramos, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Obtenido el 06 de octubre de 2011, desde
http://books.google.com.mx/books?id=X-42ZnpzHYEC&pg=PA91&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=QFLdToeSKcyOsAKctZFd&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false

- Rego, A. y Fernandes, C. (2005). Inteligencia emocional: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista Interamericana de Psicología*. Obtenido el 10 de noviembre de 2010, desde <http://www.psycorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03904.pdf>
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Obtenido el 03 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=Yp1-lnmORdgC&pg=PA428&dq=teor%C3%ADas+de+liderazgo&hl=es&ei=ch89TfjEFJG6sQO818nGAw&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=1&ved=0CCQQuwUwAA#v=onepage&q=teor%C3%ADas%20de%20liderazgo&f=false
- Ryback, D. (2005). *EQ trabaje con su inteligencia emocional*. Obtenido el 11 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=UoCR05XuGMMC&pg=PA31&dq=eI+l%C3%ADder+y+la+inteligencia+emocional&hl=es&ei=ErPdTqybD8ea2AXh9KT4BA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF8Q6AEwCQ#v=onepage&q=eI%20l%C3%ADder%20y%20la%20inteligencia%20emocional&f=false
- Sacristán, E. (Agosto, 2006). *Las privatizaciones en México*. Obtenido el 14 de octubre de 2011, desde la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam9/ecunam0904.pdf>
- SCT (2010-2011). *Estadísticas operativas de los aeropuertos*. México. Obtenido el 14 de octubre de 2011, desde la Secretaría de Comunicaciones y Transportes: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/aeronautica-civil/estadistica/>
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia: como construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Obtenido el 07 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=zDE91-OQroEC&pg=PA178&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=QFLdToeSKcyOsAKctZFd&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEwQ6AEwBg#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. Obtenido el 07 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=__g324XjZNwC&pg=PA301&dq=Liderazgo+transformacional&hl=es&ei=QFLdToeSKcyOsAKctZFd&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CFYQ6AEwCA#v=onepage&q=Liderazgo%20transformacional&f=false
- Vásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Obtenido el 03 de octubre de 2011, desde http://books.google.com.mx/books?id=aWbKcQe6ccEC&pg=PA128&dq=estilos+de+liderazgo&hl=es&ei=XjrNTvWEKsmZ2QXx1fyhDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CD8Q6AEwAQ#v=onepage&q=estilos%20de%20liderazgo&f=false

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis Licenciatura. Universidad de Chile. Chile. Obtenido el 10 de octubre de 2011, desde http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Zabludovsky, G. y Avelar, S. (2001). *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. Obtenido el 08 de noviembre de 2010, desde http://books.google.com.mx/books?id=AoPsRE6u9KMC&pg=PA46&dq=La+mujer+en+empresas+de+servicios&hl=es&ei=eR3sTKP2MI-sAOA56C7Dw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF0Q6AEwCQ#v=onepage&q=La%20mujer%20en%20empresas%20de%20servicios&f=false

Zabludovsky, G. (otoño, 2007). *Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder*. REDALYC. Obtenido el 05 de octubre de 2011, desde la Universidad Autónoma Metropolitana: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n28/n28a2.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. DATOS DEMOGRÁFICOS, ESCOLARES Y ORGANIZACIONALES DEL TRABAJADOR

**EL LIDERAZGO DE MUJERES DIRECTIVAS:
CASO DE ESTUDIO DEL AEROPUERTO DE HUATULCO S.A. DE C.V.**

Fecha:	<input type="text"/>	Folio:	<input type="text"/>
Nombre:	<input type="text"/>	Cargo:	<input type="text"/>

Marque con una "X" en cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales. La información es confidencial y no requiere que escriba su nombre.

-Demográficos

1. Sexo:

1) Femenino

2) Masculino

2. Edad en años cumplidos:

3. Estado civil:

1) Casado

2) Soltero

-Escolares

4) Ultimo grado de estudios:

1) Ninguno

2) Primaria

3) Secundaria

4) Bachillerato

5) Estudios comerciales

6) Licenciatura

7) Posgrado

5) Tipo de escuela del último grado de estudios:

1) Privada

2) Pública

-Organizacionales

6) Tipo de trabajador:

1) Confianza

2)

Sindicalizado

3) Otro:

7) Antigüedad en la organización:

1) Menos de 3 años

2) De 3 a 5 años

3) De 6 a 10 años

4) Más de 10 años

8) Antigüedad en el puesto:

1) Menos de 3 años

2) De 3 a 5 años

3) De 6 a 10 años

4) Más de 10 años

9) Puesto:

- 10) Turno:
1) Matutino 2) Vespertino 3) Mixto
- 11) Personal a su cargo:
1) Ninguno 2) Menos de 5 3) De 5 a 10 4) Más de 10
- 12) Número de trabajadores en su área de trabajo: _____
- 13) Nivel jerárquico:
1) Directivo 2) Medios 3) Operativo
- 14) Tipo de contrato:
1) Obra determinada 2) Planta 3) Honorarios 4) Otro
- 15) Giro de la organización: _____
- 16) Área funcional donde labora: _____

ANEXO 2. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ)

Versión Líder

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones	0	1	2	3	4

adoptadas.					
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivacional del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectiva en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectiva representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectiva en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización	0	1	2	3	4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4

59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectiva en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Versión Líder

A Continuación se presentan 23 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Me irrito cuando me critican – aún sabiendo que las otras personas tienen razón.	0	1	2	3	4
2. Sé bien lo que siento.	0	1	2	3	4
3. Percibo bien los sentimientos de las personas con quien me relaciono.	0	1	2	3	4
4. Soy capaz de poner de lado una recompensa inmediata para poder alcanzar objetivos importantes a más largo plazo.	0	1	2	3	4
5. No asumo bien las críticas que me hacen.	0	1	2	3	4
6. A veces, me irrito sin saber porqué.	0	1	2	3	4
7. No me dejo vencer por las desilusiones de la vida.	0	1	2	3	4
8. Algunos obstáculos y problemas en mi vida han sido oportunidades para mejorar.	0	1	2	3	4
9. Cuando me derrotan en una discusión, pierdo el control.	0	1	2	3	4
10. Doy lo mejor de mí para alcanzar los objetivos que me propuse.	0	1	2	3	4
11. Para mí, las buenas decisiones son las basadas exclusivamente en la razón.	0	1	2	3	4
12. Cuando las personas hablan conmigo, tiendo a pensar en otras cosas.	0	1	2	3	4
13. Hago juicios sobre lo que la otra persona dice, incluso antes de que termine.	0	1	2	3	4
14. Raramente me pongo furiosa.	0	1	2	3	4
15. Creo que las emociones pueden ayudar a tomar decisiones importantes.	0	1	2	3	4
16. Me alegro cuando veo felices las personas de mí alrededor.	0	1	2	3	4
17. Consigo saber si estoy triste.	0	1	2	3	4
18. Si no encuentro lo que busco, me quedo molesta.	0	1	2	3	4
19. Las otras personas confían en mí.	0	1	2	3	4
20. Asumo mis errores.	0	1	2	3	4
21. Vivo los problemas de mis subordinados como se fueran los míos.	0	1	2	3	4
22. Procuo comprender los sentimientos de la persona a la que estoy escuchando.	0	1	2	3	4
23. Cuando tengo un problema sé a quién puedo pedir ayuda.	0	1	2	3	4

ANEXO 4. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Versión Empleado

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona abajo mencionada, tal como es percibida por usted. En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

Nombre de la persona evaluada:

Cargo:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4

22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivacional del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectiva en relacionar su trabajo con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectiva al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta una motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectiva en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lideres es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4

59. Me orienta en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarme de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectiva en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con ella.	0	1	2	3	4

ANEXO 5. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

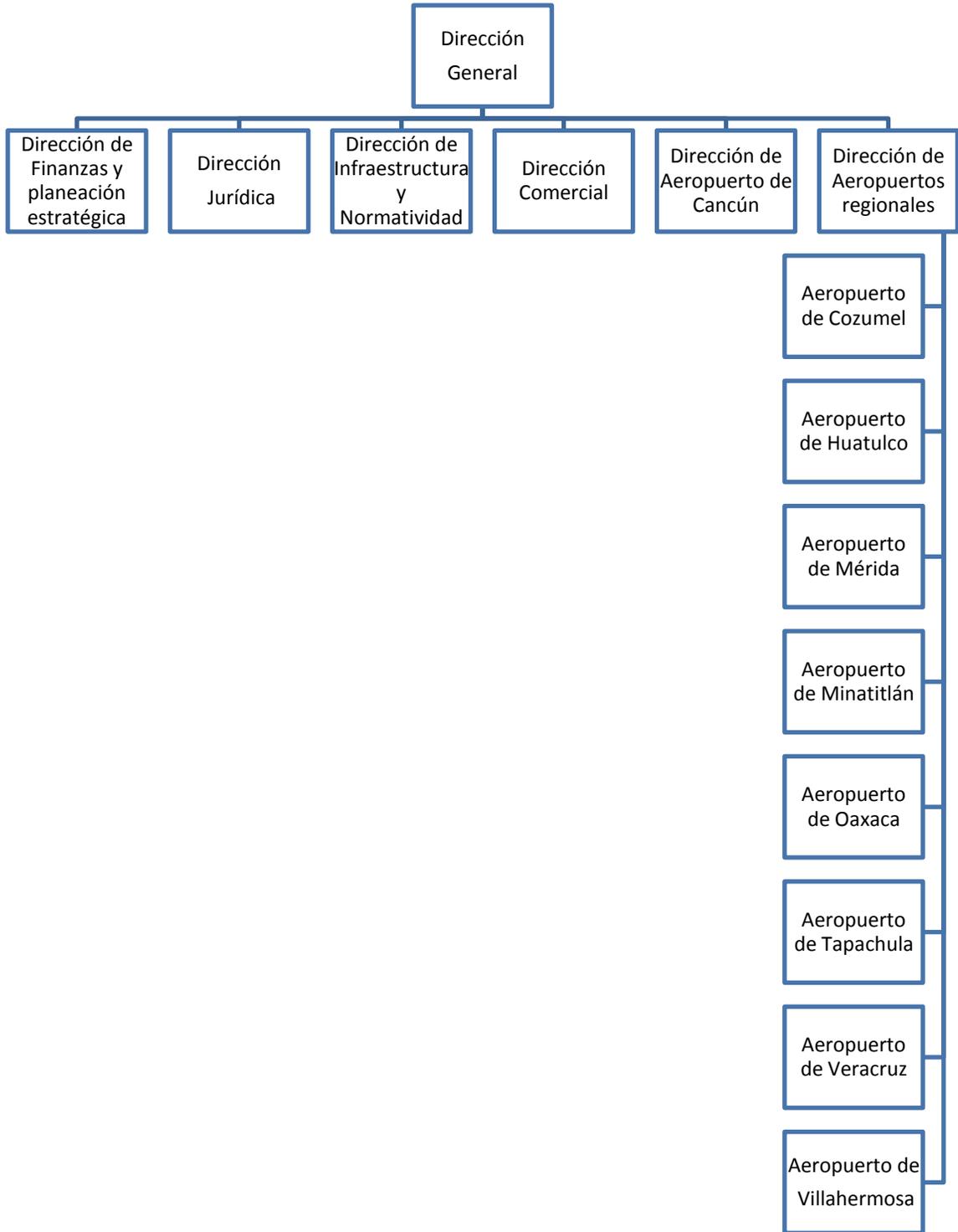
Versión Empleado

A Continuación se presentan 23 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a ud. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Se irrita cuando la critican – aún sabiendo que las otras personas tienen razón.	0	1	2	3	4
2. Sabe bien lo que siente.	0	1	2	3	4
3. Percibe bien los sentimientos de las personas con quien se relaciona.	0	1	2	3	4
4. Es capaz de poner de lado una recompensa inmediata para poder alcanzar objetivos importantes a más largo plazo.	0	1	2	3	4
5. No asume bien las críticas que le hacen.	0	1	2	3	4
6. A veces, se irrita sin saber porqué.	0	1	2	3	4
7. No se deja vencer por las desilusiones de la vida.	0	1	2	3	4
8. Algunos obstáculos y problemas en su vida han sido oportunidades para mejorar.	0	1	2	3	4
9. Cuando la derrotan en una discusión, pierde el control.	0	1	2	3	4
10. Da lo mejor de sí para alcanzar los objetivos que se propuso.	0	1	2	3	4
11. Para ella, las buenas decisiones son las basadas exclusivamente en la razón.	0	1	2	3	4
12. Cuando las personas hablan con ella, tiende a pensar en otras cosas.	0	1	2	3	4
13. Hace juicios sobre otra persona , incluso antes de conocerla.	0	1	2	3	4
14. Raramente se pone furiosa.	0	1	2	3	4
15. Cree que las emociones pueden ayudar a tomar decisiones importantes.	0	1	2	3	4
16. Se alegra cuando ve felices las personas de su alrededor.	0	1	2	3	4
17. Consigue saber si está triste.	0	1	2	3	4
18. Si no encuentra lo que busca, se queda molesta.	0	1	2	3	4
19. Las otras personas confían en ella.	0	1	2	3	4
20. Asume sus errores.	0	1	2	3	4
21. Vive los problemas de sus subordinados como si fueran los de ella.	0	1	2	3	4
22. Procura comprender los sentimientos de la persona a la que está escuchando.	0	1	2	3	4
23. Cuando tiene un problema sabe a quien puede pedir ayuda.	0	1	2	3	4

ANEXO 6. ORGANIGRAMA CORPORATIVO



ANEXO 7. ORGANIGRAMA DEL AEROPUERTO DE HUATULCO S.A. de C.V.

