



Universidad Autónoma de Aguascalientes

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

**“EL LIDERAZGO COMO UN FACTOR DE EFICIENCIA Y EFICACIA, EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS ASISTENCIALES DE
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN AGUASCALIENTES”**

Tesis profesional: LEM Cindy Violeta Rocha Gutiérrez

Grado a obtener:

Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas

Área: Administración

Asesor de tesis: Dra. Laura Romo Rojas

Lector: Dra. Martha González Adame

Lector: Dr. Felipe de Jesús Leal Medina

Aguascalientes, Ags., Mayo 2010.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo identificar si las mujeres que administran las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Aguascalientes utilizan un Estilo de Liderazgo Interactivo que les permita lograr eficiencia y eficacia en sus programas; la teoría base que guió este estudio fue el estilo de liderazgo interactivo (Rossener, 1990), aunado al planteamiento de los factores de eficacia y eficiencia de Peter Drucker (F. Drucker, 1978). La metodología que se empleó fue de carácter cualitativo y cuantitativo, se realizó una investigación de tipo descriptivo, con encuestas al personal de las organizaciones, hombres y mujeres participantes en los programas y proyectos que son impulsados por las misma ONG, la muestra para la encuesta realizada fue de un poco más del 30% de la población, elegidas por disponibilidad, conveniencia y tiempo con que se contó para realizar esta investigación, el propósito del estudio es identificar si existe un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la operación de los programas de esa naturaleza. La conclusión a la que se llegó después del análisis de resultados es que las mujeres administradoras de las ONG ejercen un Estilo de Liderazgo Interactivo que les permite dirigir de manera eficiente y eficaz sus programas.

Palabras clave: Liderazgo Interactivo, Eficiencia y Eficacia, Mujeres administradoras, ONG.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este momento de mi vida.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes que es alma máter de mi formación profesional.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado.

A los profesores, compañeros, y tutores que me acompañaron a lo largo del proceso de creación de esta investigación, brindándome su apoyo, conocimientos y experiencia.

A toda mi familia y amigos, por su cariño, por creer en mí y por apoyarme en todo momento.

A mis padres y hermano, por su amor y por ser mi ejemplo a seguir.

Gracias a todos.

CARTAS DE LIBERACIÓN



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Comemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia y del Centenario de la Revolución Mexicana

**DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Comité Tutoral designado de la alumna CINDY VIOLETA ROCHA GUTIERREZ, con ID 33297 quien realizó la tesis titulada "EL LIDERAZGO COMO UN FACTOR DE EFICIENCIA Y EFICACIA, EN LA ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS ASISTENCIALES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN AGUASCALIENTES" y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., Marzo 18 del 2010.
"SE LUMEN PROFERRE"

DRA. LAURA ROMO ROJAS
DIRECTORA DE TESIS

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME
Asesor 1 de tesis

DR. FELIPE DE JESÚS SALVADOR LEAL MEDINA
Asesor 2 de tesis

c.c.p. Interesada
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
c.c.p.- Secretaría Técnica de la M.C.E.A.
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico del área de Administración

*Irr

Oficio No. / CCEyA / SlyP / 002 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **CINDY VIOLETA ROCHA GUTIERREZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**EL LIDERAZGO COMO UN FACTOR DE EFICIENCIA Y EFICACIA, EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS ASISTENCIALES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN AGUASCALIENTES**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	DRA. LAURA ROMO ROJAS
Lector 1	DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME
Lector 2	DR. FELIPE DE JESUS LEAL MEDINA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 23 de Marzo de 2010
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO


Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestria

*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES
 Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
 SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

DICTAMEN DE TESIS

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 AREA: Administración

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail)	NO. DE REGISTRO:
CINDY VIOLETA ROCHA GUTIERREZ	33297
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO	PUESTO/CARGO

"EL LIDERAZGO COMO UN FACTOR DE EFICIENCIA Y EFICACIA, EN LA ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS ASISTENCIALES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN AGUASCALIENTES"
OBJETIVO:
 Identificar si las mujeres que administran las ONG en Aguascalientes utilizan un estilo de liderazgo interactivo que les permita lograr eficiencia y eficacia de los programas asistenciales.

CUERPO ACADÉMICO	LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
ESTUDIOS DE GENERO	IDENTIDAD Y CULTURA DE EQUIDAD DE GENERO
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRIA	
VOTO APROBATORIO/	

COMITÉ TUTORAL		FIRMA
NOMBRE		
Director de Tesis: DRA. LAURA ROMO ROJAS		
Asesor 1: DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME		
Asesor 2: DR. FELIPE DE JESÚS SALVADOR LEAL MEDINA		
	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento LAE José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico Dra. Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas		
Secretaria Técnica MA José Antonio Martínez Murillo		

Aguascalientes, Ags. a 18 de Marzo del 2010.

Código: FO-151500-10
 Emisión: 00
 Fecha: 26/01/2009

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANTECEDENTES	2
1.1 Definición y Formulación del Problema	8
2 OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General:	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3HIPÓTESIS.....	10
4 JUSTIFICACIÓN	10
PARTE I: La Eficacia y Eficiencia en la Administración y Liderazgo y Organizaciones No Gubernamentales con Enfoque de Género: MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL.....	12
5 MARCO TEORICO: La Eficacia y Eficiencia en la Administración y Liderazgo	13
5.1 La Eficacia y Eficiencia en la Administración	13
5.1.1 Importancia de la Administración	14
5.1.2 Etapas del proceso Administrativo en las Organizaciones.....	15
5.1.3 Eficacia y Eficiencia dentro de la Organización	19
5.2 Liderazgo	28
5.2.1 Importancia del Liderazgo.....	30
5.2.2 Estilos y Enfoques de Liderazgo	32
5.2.3 Modelos y Teorías de Comportamiento de Liderazgo	34
5.2.4 Enfoques Contemporáneos de Liderazgo	43
5.2.5 Participación Económica y Liderazgo de las Mujeres	49
6 MARCO CONTEXTUAL: Organizaciones No Gubernamentales con Enfoque de Género	53
6.1 Enfoque de Género	53
6.2 Organizaciones No Gubernamentales	55
6.3 Organizaciones No Gubernamentales con Enfoque de Género	62
PARTE II: Análisis del impacto del estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de ONG en la eficiencia y eficacia de la operación de los programas asistenciales: METODOLOGÍA Y RESULTADOS.	65

7 METODOLOGÍA: para el Análisis del impacto del estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de ONG en la eficiencia y eficacia de la operación de los programas asistenciales66

 7.1 Diseño de la Investigación..... 66

 7.2 Características de la muestra 67

 7.3 Instrumento aplicado 67

8 RESULTADOS Y ANÁLISIS:69

 Dimensión Perfil Socio-demográfico..... 69

 Dimensión Estilo de Liderazgo 70

 Dimensión Factores de Eficiencia 76

 Dimensión Factores de Eficacia..... 78

 Cruce Dimensiones Género y Estilo de Liderazgo..... 79

 Cruce Dimensiones Género y Factores de Eficiencia 80

 Cruce Dimensiones Género y Factores de Eficacia 81

 Cruce Dimensiones Estilo de Liderazgo y Factores de Eficiencia-Factores de Eficacia 82

 8.1 Validación del cuestionario 84

CONCLUSIONES86

ANEXOS90

 Anexo A) Cuadro de operacionalización de las variables 90

 Anexo B) Instrumento de Evaluación..... 95

 Anexo C) Resultados Generales 99

 Anexo D) Validación del Instrumento de evaluación 146

 Anexo E) Plan de trabajo con cronograma..... 151

BIBLIOGRAFÍA.....152

Índice Figuras, Tablas

Figura 1 Proceso Administrativo 27

Figura 2 Modelo de Liderazgo de Fiedler 36

Figura 3 Modelo Rejilla de Liderazgo..... 39

Tabla 1 Modelos y Teorías de Comportamiento de Liderazgo 48

Figura 4 Gráficas de Tasas de Participación Económica según sexo 1996 y 1997 México 50

Figura 5 Mapas 1 y 2 Tasas de Participación Económica Femenina y Masculina 2007..... 51



INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de obtener el grado de Maestra en Ciencias Económicas y Administrativas Área de Administración, se presenta el proyecto de tesis titulado: “El Liderazgo como un factor de Eficiencia y Eficacia, en la administración de los programas asistenciales de Organizaciones No Gubernamentales en Aguascalientes.

La investigación tiene por objetivo identificar si las mujeres administradoras de Organizaciones No Gubernamentales en Aguascalientes ejercen un Liderazgo Interactivo (Rossener, 1990), y si existe un impacto positivo en la eficiencia y eficacia (F. Drucker, 1978) de la operación de los programas de esa naturaleza.

Se presentarán los antecedentes en relación al contexto de las ONG, así como los estudios relacionados, los objetivos específicos y generales de esta investigación, aunado a la hipótesis y justificación del proyecto.

Posteriormente se ahondará en las principales variables de esta investigación como lo son el proceso administrativo, los factores de eficiencia y eficacia, los estilos y teorías de liderazgo, la Organización No Gubernamental, y otros temas de interés, para después definir las teorías base para guiar este estudio.

A través del proceso de operacionalización se llegará a la construcción del instrumento de evaluación, la muestra efectuada fue del 30% de la población de estudio, realizada por conveniencia, tiempo y disponibilidad para la realización del proyecto.

Finalmente se mostrarán los resultados, validación, conclusiones y anexos para complementar el proyecto de tesis.

1 ANTECEDENTES

Las ONG en el mundo y en México desempeñan un papel de gran preponderancia, estas estructuras son organizaciones no lucrativas, que deben de manejar sus recursos con productividad en su más alto nivel, y de igual manera que las organizaciones lucrativas se enfrentan a retos singulares para lograr alcanzar el éxito, por lo que deben mejorar la utilización de sus recursos y ser productivas, ya que todas las organizaciones requieren de una excelente administración para operar eficaz y eficientemente; el liderazgo de género en los últimos años ha sido una incorporación a la administración de las Organizaciones No Gubernamentales “la principal tarea de los administradores es convenir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización, y de esta manera, encausar la acción de un grupo de personas en una misma dirección, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma las organizaciones” (De la Cerda Gastélum, 1990).

"Vivimos en una era en la cual las relaciones internacionales ya no están dominadas por los Estados como actores únicos. Los participantes incluyen a las organizaciones no gubernamentales, a los parlamentos nacionales, a las compañías privadas, a los medios de comunicación, a las universidades, a los

intelectuales, a los artistas y a cada mujer y a cada hombre que se considere parte de la gran familia humana”(Annan, 1997).

Una Organización No Gubernamental (ONG) según las Naciones Unidas es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Su relación con las oficinas y las agencias del sistema de las Naciones Unidas difiere dependiendo de sus metas, ubicación y mandato (ONU).

Rocha et. ael. Citan a Méndez [...] *“En las décadas de los años 80 y 90 del siglo XX el número de Organizaciones No Gubernamentales en América Latina creció considerablemente”* (Rocha Gómez, Zapata Martelo, Vázquez García, & Martínez Corona, 2006); En los países de América Latina se desarrollan amplios programas al desarrollo, la sanidad, la educación y el bienestar.

La mayor parte de ONG en México se encuentran registradas como organizaciones de Asociación Civil (A.C.) (Miraftab, 1998); el campo de acción de las ONG en México atiende problemas de alimentación, violencia intrafamiliar, derechos humanos, pasando por el cuidado del medio ambiente, salud, protección

de refugiados, combate a la pobreza, trabajan con sindicatos, cooperativas, ejidos, asociaciones vecinales, comunidades indígenas y grupos feministas (UNIFEM, Informe sobre el tema de la mujer y las ONG en México, 1994).

Rocha Gómez et al. citan a Torres 1998; UNIFEM, 1994”[...] *La mayoría de los estudios sobre la actuación de estas organizaciones y la perspectiva de género se han realizado en países del Norte y América Latina; sin embargo existen investigaciones recientes sobre ONG mexicanas, centroamericanas y en el resto de Latinoamérica vinculadas con otras áreas de interés. Una preocupación creciente sobre los distintos aspectos de la desigualdad de género, tanto de los gobiernos como de las organizaciones de la sociedad civil y las agencias multilaterales, se manifiesta en la demanda también creciente de conocimientos sólidos sobre los temas de género (UNIFEM, Informe sobre el tema de la mujer y las ONG en México, 1994).*

A la vez Rocha Gómez et al. cita a Tilly (Rocha Gómez, Zapata Martelo, Vázquez García, & Martínez Corona, 2006) “[...] *Las ONGS Mexicanas refieren a organizaciones profesionales que dan asistencia a miembros de diversas categorías sociales provenientes de los sectores populares o de poblaciones específicas. Esta característica probablemente obedece a una tradición que proviene tanto de las prácticas del “acompañamiento” y de los “grupos de apoyo” de la Iglesia Católica, como de las distintas concepciones de “Vanguardia” de la izquierda. Así, estudiantes, profesionales o militantes se relacionan con miembros de sectores populares y les ofrecen su apoyo técnico, organizativo o ideológico. La*

figura y la práctica de un gran número de ONG en el país se asienta en estas experiencias de organización ofrecidas por el “repertorio cultural” de la oposición política”.

En Aguascalientes, según estadísticas del INEGI el porcentaje de mujeres con instrucción de nivel medio superior y superior aumento del 40% al 50% de 1990 a 2000. Las mujeres cuentan con un promedio de 9.4 años de estudios escolarizados y los hombres cuentan con un nivel de 8.6 años de estudios escolarizados en promedio(INEGI, 2000).

El censo de Población y Vivienda del año 2000 muestra la tasa de participación económica donde la participación de la mujer es de un 36.5%, una parte muy representativa de la actividad económica en Aguascalientes, que representa que cada vez la mujer es más activa en su participación en la economía del estado.

Diversos estudios han sido realizados en relación a la participación de la mujer en las distintas esferas de la sociedad, así como sus contribuciones, limitaciones y resultados más sobresalientes, aquellos de relevancia para este presente documento serán tomados en cuenta para apoyar el objetivo de esta investigación, basados en el contexto del liderazgo que ejercen las mujeres dentro de las organizaciones.

La investigación realizada por la Carranza y Tapia (Carranza & Tapia, 2007) es un estudio basado en la temática de la investigación por determinar los estilos de liderazgo, la fijación de competencias que comprenden conocimientos, habilidades y actitudes para potencializarlas, así como la justificación del fomento de la cultura

empresadora, con una muestra de estudio de 96 empresas con un nivel de confianza del 85% y un error del 5% , donde la fuente primaria fue una encuesta mediante un cuestionario estructurado que es un instrumento que mide el estilo de liderazgo (Mouton & Blake, 1991), planteando 2 problemáticas, la primera de ella aquella en que las mujeres se desempeñan en diferentes roles: esfera familiar, laboral y social, y la segunda: las características de las personas exitosas están relacionadas con sus competencias, con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo de las empresarias en PYME, en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco; los resultados muestran que la mujer empresaria manifiesta un estilo de liderazgo propio al de su género y a los diversos roles que desempeña en la sociedad, los resultados son descritos de acuerdo a la teoría conductual Kahn y Katz(1989), de la Universidad de Michigan, en donde las conductas básicas de los líderes pueden dividirse en dos partes: orientadas a las personas (resultados de trabajo de campo de las empresarias 51%) y otra parte orientada hacia las tareas (resultados de trabajo de campo de las empresarias 49%), el tipo de liderazgo está enfocado hacia un trabajo de equipo principalmente 9.9 (6.4%) de acuerdo con la malla administrativa del Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton 1991, tomando en cuenta que el 40% de ellas carecen de estudios universitarios; esta investigación es de vital relevancia para la presente investigación debido al planteamiento hecho sobre si el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres dentro de las Organizaciones No Gubernamentales es orientado a las relaciones y al cumplimiento de metas y objetivos, y si operan de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con el trabajo de tesis de Verdoza González “El género como un factor influyente en el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres en Aguascalientes”, que tiene planteado como objetivo general el de conocer si existe una relación entre el género y un estilo de liderazgo definido en las mujeres de Aguascalientes, la muestra se realizó dentro de la ciudad de Aguascalientes siendo sujetos de estudio profesionistas que se desarrollan laboralmente tanto en el ámbito educativo como en el empresarial, los resultados concluyen que si existe un estilo de liderazgo femenino específico que es el interactivo, y afirma que la construcción de la identidad de género influye en los modos de actuar y dirigir que ejercer tanto en hombres como mujeres en el ámbito laboral, además a través del desarrollo de la investigación se verifica que existe una relación positiva entre el género y el estilo de liderazgo(Verdoza González, 2008).

De igual manera el estudio sobre las ONG, de Leal Medina tesis doctoral que tuvo como finalidad identificar las ONG en Aguascalientes que realizan funciones de intermediación financiera para las micro y pequeñas empresas y su aceptación como fuentes de financiamiento, y de lo contrario, la propuesta de una figura de ONG que cumpla con estos esquemas de financiamiento(Leal Medina, 2006); así como un Estudio de la Transversalidad del Enfoque de Género en Organizaciones No Gubernamentales: ENDUCE un caso mexicano (Rocha Gómez, Zapata Martelo, Vázquez García, & Martínez Corona, 2006).

1.1 Definición y Formulación del Problema

Considerando la situación actual, convencidos de que la participación de la mujer en todas las esferas, en igualdad de condiciones con el hombre, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país, teniendo presente el gran aporte al bienestar de la familia, el desarrollo de la sociedad, así como el crecimiento económico, se tienen identificadas Organizaciones No Gubernamentales, en las que se ha podido observar que las mujeres son las que manejan operativamente dichas organizaciones, como son algunas de las siguientes:

- Asociación de lucha contra el cáncer A.C.
- Caritas Aguascalientes A.C.
- Vifac Aguascalientes A.C.

Hoy en día la participación de la mujer, fungiendo como líderes dentro de las organizaciones es mayor que antes, ya que desempeñan papeles más importantes en niveles administrativos, permitiéndoles tener a su cargo a un grupo de personas, y dirigirlos para cumplir un propósito común.

Dentro de la Administración de estas organizaciones, como campo de estudio se tienen dos palabras clave que son, la Eficiencia y la Eficacia, entendiendo la primera de acuerdo como La medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta y la segunda como la Medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron que persiguiera la organización y del grado en el que esa organización alcanza tales metas(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 1999).

Por lo que se tiene el interés de lograr un acercamiento con este rubro de organizaciones, las cuales han tenido un crecimiento en número y que atienden diferentes problemáticas en el Estado de Aguascalientes, y que como se mencionó en renglones anteriores son operadas generalmente por mujeres, aunque pareciera que el responsable es un hombre, lo cual nos lleva a realizar las siguientes preguntas: ¿Son las mujeres las que administran la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales? ¿El estilo de liderazgo interactivo permite una dirección eficiente y eficaz de la ONG?

Con las anteriores preguntas nos lleva a plantear los siguientes objetivos:

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Identificar si las mujeres que administran las ONG en Aguascalientes utilizan un estilo de liderazgo interactivo que les permita lograr eficiencia y eficacia de los programas asistenciales.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar medidas de eficiencia y eficacia.
- Identificar si los responsables de las ONG utilizan un estilo de liderazgo interactivo.

Como Hipótesis de trabajo para la investigación se tiene la siguiente:

3HIPÓTESIS

El estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de Organizaciones No Gubernamentales les permite lograr eficiencia y eficacia de los programas asistenciales.

4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las mujeres desempeñan un papel importante en las diferentes esferas: familiar, laboral y social ya que las mujeres hoy en día juegan papeles administrativos de mayor importancia.

Por medio de diferentes estudios e investigaciones se han identificado ciertas habilidades y competencias de las mujeres y su influencia dentro de las organizaciones, las ONG forman parte de este crecimiento, que se ha suscitado en las mujeres, y dichas organizaciones necesitan ser administradas para cumplir con los objetivos que previamente identificaron; en su origen la Administración se dio en las organizaciones que necesitaban generar ingresos, es decir de carácter lucrativo y así lograr justificar su existencia.

Numerosas organizaciones, particularmente aquellas de carácter benéfico, asistencial o gubernamental no tomaban con importancia el papel que jugaba la administración, ya que la generación de recursos estaba basada en donativos y en subsidios, esto hoy en día es obsoleto ya que cualquier organización sin importar el rubro necesita ser administrada, de aquí la importancia de identificar si las mujeres que administran las ONG en Aguascalientes utilizan un estilo de liderazgo interactivo, y si son realmente las mujeres las que operan los programas de una

manera efectiva, teniendo en cuenta que las ONG contribuyen al desarrollo social de cualquier estado o país, además de tomar en consideración el desempeño de las mujeres al día de hoy, para lograr evaluar la eficacia y eficiencia con que son operados los programas y su impacto en la sociedad.



PARTE I: La Eficacia y Eficiencia en la Administración y Liderazgo y Organizaciones No Gubernamentales con Enfoque de Género: MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL

5 MARCO TEORICO: La Eficacia y Eficiencia en la Administración y Liderazgo

A fin de comprender mejor el presente estudio se precisan algunos términos y conceptos en relación a los temas referentes a las etapas del proceso administrativo en las organizaciones, el liderazgo, las medidas de eficacia y eficiencia, así como la participación de la mujer en las Organizaciones no Gubernamentales. Se realizó una revisión de diversas fuentes de los principales estudios relacionados.

5.1 La Eficacia y Eficiencia en la Administración

Invariablemente cuando se coordinan las personas para cumplir un objetivo, se crea una organización, esto es un mecanismo social con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente; el éxito o fracaso de la organización depende de la eficiencia y eficacia con la que se obtengan y utilicen los recursos.

Hampton dice que el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr los propósitos específicos se denomina administración, por lo que entendamos pues a la administración como la tarea para conducir los esfuerzos, recursos y el talento de un conjunto de personas para lograr resultados(Hampton, 1984)

La administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital de éxito de una organización(Brown & Dennis, 1983); también definida como el proceso

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

para lograr los objetivos de una organización mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos en un entorno cambiante (Ferrell & Hirt, 2003).

La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización, y de usar de los recursos disponibles de la organización para alcanzar metas establecidas (Stoner, 1983).

Según Bateman y Snell La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 2001). Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales; ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.

Teniendo algunas definiciones propuestas, contamos con los elementos necesarios para entender que uno de los grandes desafíos que se presentan hoy en día es conducir efectivamente una organización, en base a la conducción de esfuerzos, recursos y talento de la organización para lograr cumplir con los objetivos, como lo expone Ferrel; por lo que el reto particular también para las Organizaciones No Gubernamentales es el de ensamblar y coordinar todos sus recursos para cumplir con los objetivos propuestos.

5.1.1 Importancia de la Administración

Para desarrollar cualquier organización, es necesaria la administración, ya que es un motor indispensable para alcanzar los resultados esperados, y las ONG no son

la excepción; la administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización.

Cada organización independientemente del fin que busque lograr, requiere ser administrada, de esta manera se logrará cumplir con la misión y visión por lo que fue creada; el fin de la administración es lograr resultados, maximizar el uso de recursos, aumentar los beneficios sean cual sean estos con fines lucrativos o no lucrativos, satisfacer a los clientes o consumidores, cumplir con una responsabilidad social, desarrollarse, alcanzar el éxito, etc.

Dos elementos importantes a considerar en el proceso de administración es el ser eficaz, que es lograr las metas organizacionales y el ser eficiente hacerlo con el mínimo de recursos, los administradores de las ONG deben tomar en cuenta ambas variables para lograr operar sus programas, lo que nos lleva a la pregunta de investigación planteada ¿El estilo de liderazgo interactivo permite una dirección eficiente y eficaz de la ONG?

5.1.2 Etapas del proceso Administrativo en las Organizaciones

La visión de Henry Fayol de sistematizar las tareas de una organización en un proceso administrativo revolucionó la administración.

Para llevar a cabo el correcto funcionamiento de las organizaciones el administrador debe tomar en cuenta y pasar por cada una de las 4 etapas de este proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control(Garza Treviño, 2002).

Planeación

Tanto en la vida personal como en la vida laboral, ejercemos el recurso de la planeación para llevar a cabo nuestras metas; entendamos pues a la planeación como el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro.

Durante la etapa de la planeación se definen los objetivos de la organización y se determinan las formas en que estos pueden alcanzarse; la planeación requiere hacerse la interrogación por el futuro deseado.

Para llevar a cabo estos planes de acción se admiten diferentes criterios, uno de los más aceptados consiste en ordenarlos por su amplitud en planes estratégicos y planes operativos; el plan estratégico involucra a toda la organización y el plan operativo indica los detalles de la forma en que se alcanzarán los objetivos.

El administrador en cualquiera de las esferas que se desenvuelva es el responsable del éxito o fracaso de una organización, de implementar y llevar acabo los planes y objetivos planteados, considerando un análisis situacional y las limitaciones de la organización

Organización

Durante esta etapa se decide que recursos y que actividades serán necesarias para alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planeación; los objetivos de la organización son la distribución de los recursos, definición de funciones, puestos y tareas, dejar en claro autoridades y responsabilidades.

El proceso de organizar es la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa para alcanzar eficientemente las metas de la organización (Stoner, 1983), con esto se lograra que la estructura de la empresa se aliñe a los objetivos, misión y visión de la organización.

Dirección

Dirección es el proceso de influir y motivar al personal para trabajar hacia las metas organizacionales. Influir sobre el desempeño coordinado, el esfuerzo y talento individuales y del grupo.

Mediante este proceso se supone la utilización de tres mecanismos para que el administrador ejerza su papel de dirigir a los demás mediante la autoridad, el poder y la influencia.

Mediante la autoridad el administrador tiene el derecho inherente de estar en una posición de dar órdenes y esperar su cumplimiento por parte de los subordinados; Stoner dice que tener poder es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos(Stoner, 1983); y finalmente la influencia son aquellas acciones o actitudes que provocan un cambio en el comportamiento de los individuos.

Control

Finalmente nos encontramos con la etapa de control, en esta etapa se asegura que todas las actividades del proceso de administración hayan sido cumplidas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como fueron planeadas y en caso de que no haya sido así, imponer las medidas correctivas necesarias.

Existen 3 etapas del proceso de control que son:

1. Medición del desempeño
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias si existen.
3. Corregir desviaciones aplicando las medidas correctivas.

De acuerdo con el proceso administrativo definido como una forma sistemática para hacer las cosas, con el desempeño de las actividades interrelacionadas para cumplir con los objetivos de la organización según Stoner conformado por las 4 etapas de planificación, organización, dirección y control.

Para poder mejorar la calidad en la gestión de las Organizaciones No Gubernamentales es fundamental la herramienta de la evaluación, ya que mediante el proceso de evaluación se mide el desempeño de las organizaciones, y con esto lograr mejorar la gestión. Día a día las organizaciones actúan en un ambiente cada vez más complejo que les exige una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, y con esto cumplir con la misión por la que fue creada la organización.

Mediante la evaluación se generará información valiosa, donde analizaremos la estructura, la forma de operar y los resultados que se han ido obteniendo y en base a esto proporcionar información para detectar puntos de mejora en cuanto a la administración y desarrollo de la organización; por lo cual estos son también factores importantes inmersos en la administración de la ONG que nos permiten

detectar si los programas están siendo realizados efectivamente, y la manera en que operan dichos programas.

Me enfocare a continuación en la etapa de Dirección que es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea,(Stoner, 1983)resaltando que las relaciones y el tiempo son factores fundamentales para las actividades de la dirección, ya que mediante el convencimiento y la motivación a los demás miembros de la organización se les incita al logro de los objetivos planteados en las etapas de la organización y control, y en la cual está inserto el tema de liderazgo, punto a evaluar para conocer el estilo de liderazgo con que son operados los programas de las ONG en Aguascalientes.

5.1.3 Eficacia y Eficiencia dentro de la Organización

Como ya fue expuesto en el punto anterior la organización debe operar de manera eficiente y eficaz para lograr cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Peter Drucker uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración nos dice que: eficiencia significa “hacer correctamente las cosas”, mediante la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, a su vez, eficacia significa “hacer las cosas correctas”, por medio de la capacidad para determinar los objetivos(F. Drucker, 1978).

Jakson expone en su libro la Evaluación del desempeño, los resultados empresariales que deben producir los gerentes de las organizaciones:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Eficiencia organizacional
 - Productividad
 - Maximización de la utilidad
 - Crecimiento organizacional
 - Estabilidad organizacional(Jackson, 1992).

Refiriéndonos en términos de las ONG, la maximización de la utilidad no se representaría en cuanto a la generación de riquezas para la empresa, si no a la generación de resultados de esta; los resultados son la finalidad de toda organización, así que lo ideal es centrarse en los resultados producidos para efectos de medición y desarrollo del administrador.

De la misma manera Jackson plasma a Rendin (1970) que brinda una útil clasificación de la efectividad empresarial(Jackson, 1992), la cual contempla lo siguiente:

- Efectividad aparente: grado en que un gerente da la apariencia de ser efectivo (como ejemplo, estando siempre a tiempo, manteniendo un escritorio limpio, contestando prontamente consultas).
- Efectividad de liderazgo: grado en que el líder influye en sus seguidores para alcanzar los objetivos de grupo.
- Efectividad personal: grado en que un gerente logra sus propios objetivos.
- Efectividad gerencial: grado en que el gerente alcanza el producto final requerido para su posición.

Del mismo modo se expone el método por objetivos para determinar los resultados de la gerencia, Cameron (1980) plantea 4 modelos de efectividad organizacional que son los siguientes:

- Modelo de metas: qué tan bien ha satisfecho una organización sus metas (inefectivo si la organización no tiene metas bien definidas)
- Modelo del recurso de sistemas: grado en que la organización consigue del entorno los recursos necesarios (aunque el producto organizacional final no es una función directa de la obtención de los mejores recursos).
- Modelo de procesos internos: ausencia de tensiones internas indebidas; organización saludable (sin embargo, es posible que todas las organizaciones tengan éxito a pesar de sus conflictos y otros problemas internos).
- Modelos de grupos de interés estratégicos: grado en que se satisface a aquellos que tienen intereses en la organización (a pesar de que a diferentes accionistas o grupos de interés estratégicos que tengan gran influencia en la organización, puede tener visiones muy diferentes de lo que constituye la efectividad organizacional).

Sin embargo Cameron advierte que en los criterios de selección para la efectividad organizacional también deben considerarse los siguientes aspectos:

- El territorio de la actividad que se esté enfocando.
- De quién es la perspectiva o cuál es el accionista cuya posición se está considerando.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El nivel de análisis que se esté utilizando (individual, operativo o corporativo).
 - El horizonte de tiempo que se esté considerando (largo o corto).
 - El tipo de información que se esté usando (liviana o pesada).
 - El punto de referencia que se esté utilizando (normativo, orientado a las metas).

A continuación se muestra la lista presentada por Jackson sobre los criterios de efectividad de Campbell Hodge y Anthony (1988:298), la cual es una lista ampliamente aceptada como comprensiva de estándares para establecer la efectividad organizacional(Jackson, 1992):

- Calidad
- Crecimiento
- Rotación
- Motivación
- Control
- Flexibilidad / adaptación
- Consenso sobre metas
- Congruencia entre función y norma
- Destrezas de gerencia
- Manejo de la información y la comunicación
- Utilidad
- Productividad

- Accidentes
- Absentismo
- Satisfacción del trabajo
- Moral
- Conflicto / cohesión
- Planeación / establecimiento de metas
- Estabilidad
- Valor de recursos humanos
- Énfasis en capacitación y desarrollo

Estos son los estándares que se pueden tomar en consideración para la medición de la efectividad dentro de una organización.

Por otra parte Drucker en su libro “El Ejecutivo Eficaz”, señala cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

1. Todo ejecutivo eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control; mediante la sistematización de operaciones y procesos el administrador puede eliminar tiempos muertos y tiempo superfluo, ya que este es un recurso escaso que debe ser tomado en cuenta en la etapa de la planeación y por ende rendirá frutos al ejecutar las operaciones.
2. Todo ejecutivo eficaz orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo y se pregunta: ¿Qué

resultados se esperan de mí?, antes de pensar en el trabajo que ha de hacerse. Menos aún piensa en técnicas y herramientas; el administrador debe buscar conseguir los fines de la organización, y preguntarse que tanto puede contribuir él para que se logren dichas metas.

3. El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer; se debe lograr un equilibrio entre las aspiraciones y deseos del administrador, en relación a las metas organizacionales

4. El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, donde una ejecución producirá brillantes resultados. Y se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones. Por lo demás, sabe que no hay opción, sino que debe de hacer lo más importante en seguida y que no existen cosas secundarias en lo absoluto. El otro término de la alternativa es o hacer nada; se infiere en este punto, que es aquí donde entra un líder paciente del trabajo, con determinación y firme decisión.

5. Por último, el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones. Sobre todo, sabe que hay que aplicar un sistema: Dar los pasos adecuados de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignora que tomar muchas decisiones rápidamente equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas pero trascendentales

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia(F. Drucker, 1978).

Drucker concluye dos premisas importantes que son:

- La obligación del ejecutivo de ser eficiente; y
- Que la efectividad puede ser aprendida

Por obligación, el ejecutivo es contratado para administrar la organización y ser efectivo teniendo como tarea principal el cumplimiento de metas, y la segunda no quiere decir que la efectividad sea una asignatura, sino una autodisciplina, por lo que Drucker señala que simplemente la efectividad en una organización se da por sentada, es decir que la creación de cualquier organización tiene como finalidad ser efectiva, en una organización lucrativa la efectividad es la generación de riquezas, en una organización no lucrativa su objetivo es que sus programas sean operados efectivamente, es el sentido básico que cualquier compañía u organización debe tener.

Así mismo destaca que en el siglo XIX el trabajador solamente buscaba una recompensa económica y sus aspiraciones eran meramente materiales, sin embargo según la escuela de *relaciones humanas* esto difiere mucho de la verdad, el día de hoy el trabajador exige recompensas económicas, y al no obtenerlas se desalienta, en la actualidad este no es el único objetivo que busca, ya que desea también oportunidades, éxitos, cumplimiento individual y de valores; y estas satisfacciones las obtendrá si consigue ser un ejecutivo eficiente, ya que le permitirá armonizar las dos exigencias máximas: el requerimiento por parte de las

organizaciones de la cuota de contribución individual que les es indispensable y la necesidad individual de que la organización sea un instrumento para lograr los fines personales; entendido esto como la búsqueda de un balance entre las satisfacciones personales y las satisfacciones que busca la organización.

Por otro lado (Fieder & Chemers, 1976) exponen que no existe una sola característica de personalidad, un patrón de características o un estilo particular de comportamiento del dirigente que asegure un buen rendimiento de la organización en todas las situaciones de liderazgo; ya que una persona puede ser un dirigente muy eficiente en una situación pero sumamente inefectivo en otra, por lo que se inclinan al Modelo de contingencia de efectividad de dirección, donde se sostiene que tanto los dirigentes motivados por la tarea como los motivados por la relación, se desempeñan bien, pero en condiciones y situaciones diferentes.

En conclusión, existen diversos factores que deben ser considerados para medir la eficiencia y eficacia del administrador y de la organización; para unificar los distintos puntos de vista de los diferentes autores expuestos, se presenta el siguiente diagrama en donde la eficiencia y eficacia están inmersas, que es el proceso administrativo que debe llevar a cabo una organización:

Figura 1 Proceso Administrativo



Fuente: Tomada de(Münch, 2005).

Después de haber mostrado los puntos de vista de los diferentes autores expuestos, los factores que son considerados en el presente documento para medir la eficiencia, de acuerdo con la perspectiva de Drucker descrita anteriormente que significa “hacer correctamente las cosas”, mediante la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, son los siguientes:

- Planeación (establecimiento de metas y el cumplimiento de dichas metas)
- Establecimiento de sistemas y procesos
- Establece prioridades
- Control y reducción del tiempo
- Productividad mediante la optimización de recursos

- Toma de decisiones efectivas
- Satisfacción del trabajo y valor de recursos humanos

Esta última de suma importancia, en la que se busca un equilibrio entre el factor humano y el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.

Así también, son considerados los factores de eficacia expuestos de igual manera por Drucker, donde la eficacia es “hacer las cosas correctas”, por medio de la capacidad para determinar los objetivos:

- Cumplimiento de objetivos
- Alcanzar la productividad
- Toma decisiones acertadas
- Satisfacción de la organización

5.2 Liderazgo

“La función de un líder es crear una visión”, afirma Robert L. Swiggett (Kouzes & Posner, 1987). Una visión es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización, expresa las ambiciones del líder para la organización (Shapiro, 1995); entendamos pues que para que el líder de una organización pueda guiar a sus seguidores, necesitara primero tener claro el camino por el cual guiara sus esfuerzos y más importante aún, a dónde quiere llegar.

Comenzare presentando algunas definiciones propuestas por diversos autores para poder adentrarnos en el contexto de los elementos que son de singular importancia en el desarrollo de la presente investigación.

Liderazgo: Capacidad para influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales.

Liderazgo estratégico: comportamiento que da propósito y significado a las organizaciones.

La definición de liderazgo tiene suficientes variaciones y es un concepto decisivo para el éxito de las organizaciones en la actualidad.

El liderazgo ocurre entre las personas, implica el uso de influencias y se usa para alcanzar metas (S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 1999), ya sea organizacionales o en la vida cotidiana de cada persona juega un papel muy importante para el desarrollo de éste.

El liderazgo es considerado como la actividad de persuasión de gente para cooperar en el logro de un objetivo común(Koontz & Weihrich, 1985).

Por lo tanto, sucede también que en las Organizaciones No Gubernamentales la presencia de un líder es fundamental para cumplir con los objetivos y metas dentro de la organización, aunque existen distintas definiciones de diversos autores para definir el liderazgo existen elementos que están inmersos en cualquiera de éstas, tales como las siguientes:

- Ocurre entre personas
- Existe una influencia
- Es utilizado para alcanzar metas y objetivos.

Estos elementos nos brindan claridad para entender el contexto del liderazgo.

5.2.1 Importancia del Liderazgo

Idalberto Chiavenato destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"(Chiavenato, 2009).

Hay que señalar que el concepto de liderazgo no es igual al concepto de administración, pero el liderazgo es un factor determinante en el proceso de administración, destacando su uso en la etapa de dirección donde el administrador implica el uso de influencias y las utiliza para alcanzar las metas u objetivos organizacionales.

Es importante puesto que el jefe debe tener la capacidad para dirigir y guiar a sus subordinados, si no se tiene el líder adecuado la organización puede fracasar, es un factor vital para la supervivencia de cualquier organización y promueve la visión, la creatividad y el cambio dentro de la organización lo que la vuelve dinámica, flexible y efectiva.

En el libro de "Leader of TheFuture"(Francés, Marshall, & Richard, 1996)se describen 3 elementos de una inusual combinación de atributos necesarios que son:

- La creencia en uno mismo
- La pasión por el trabajo
- El amor de la gente

El liderazgo ejercido sobre las personas dentro de una organización puede ser conducido por personas con estos atributos.

El poder es un factor central para ejercer el liderazgo; Bateman y Snell citan a Frech y Raven(1959)“que sugiere que *los líderes cuentan con cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones*”(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 1999), que son las siguientes:

Poder legítimo: este líder tiene la autoridad o el derecho de decir a sus subordinados que hacer, y estos tienen que cumplir sus órdenes.

Poder de recompensa: este líder influye sobre sus seguidores, dado que los recompensa al cumplir con las tareas asignadas.

Poder de coerción: este líder influye sobre sus seguidores imponiéndoles castigos al no cumplir con sus tareas, por lo que se puede inferir que actúa de manera contraria al líder de recompensa.

Poder referente: este líder cuenta con características personales que atraen a sus seguidores, y logra ejercer poder sobre ellos, puede ser por admiración, simpatía, etc.

Poder de pericia: este líder tiene poder de pericia debido a experiencia y conocimientos, por lo que es su manera de influir en sus subordinados.

Este enfoque que aunque fue uno de los primeros, puede seguir siendo útil, ya que tiene una relación cercana con la motivación y la manera de que tiene algunos líderes de influir sobre las personas.

Existen varias teorías y enfoques que pretenden explicar la relación que se genera entre el líder y sus seguidores, tales como las expuestas a continuación:

5.2.2 Estilos y Enfoques de Liderazgo

Actualmente se buscan líderes que ayuden a cumplir las metas dentro de la organización existen estilos de liderazgo que pueden ser adoptados y que estos ejercen sobre sus seguidores, se han utilizado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, describiré estos dos estilos básicos que son una forma de enfocar las características de dichos líderes:

El líder autocrático, que tiende a centralizar la autoridad y a basarse en un poder legítimo, poder de recompensas y un poder coercitivo expuestos anteriormente, este líder asume toda responsabilidad por lo que todo es centralizado; y el líder democrático que es aquel que delega autoridad a otras personas, además de fomentar la participación, utiliza un poder de referencia para lograr influir en sus subordinados.

Tres enfoques tradicionales para el estudio de liderazgo son importantes destacar los cuales son el enfoque en las características, el de comportamiento y el situacional (S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 1999).

El enfoque de las características es uno de los enfoques más antiguos, está orientado en el liderazgo, intentando determinar las características personales (rasgos) con las que cuentan los grandes líderes, este enfoque supone la existencia de una personalidad de liderazgo y que los líderes, o nacen o se hacen; con el paso de los años continuaron algunas investigaciones sobre este enfoque,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

durante los años noventa, la perspectiva es que muchas características personales se pueden adquirir y distinguen a los líderes efectivos de otras personas Bateman y Snell citan a Kirckpatric y Locke (1991):

1. Empuje: Refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel elevado de esfuerzo del administrador para cumplir con las metas organizacionales.
2. Motivación de liderazgo: Sugiere que las personas quieren dirigir, por lo que prefieren dar órdenes a seguirlas.
3. Integridad: Correspondencia entre los pensamientos y las acciones del líder.
4. Confianza en uno mismo: Por medio de la confianza, el líder tiene seguridad para tomar decisiones arriesgadas en situaciones de incertidumbre, además provoca confianza en sus seguidores.
5. Conocimiento del negocio: Conocimiento, experiencia y pericia en el giro.

En lo que respecta al enfoque de comportamiento, es decir, enfoque conductual pretende identificar lo que hacen correctamente los líderes, dejando un poco de lado sus características personales, Bateman y Snell destacan tres estilos de liderazgo: las conductas relacionadas con el desempeño de tareas, mantenimiento grupal y la participación de los empleados en la toma de decisiones(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 2001); respecto al desempeño de tareas, el líder busca que se cumplan con las metas organizacionales, puede ser también llamado como la preocupación por la producción, estructura de iniciación

o cercanía de supervisión; en lo que se refiere a mantenimiento grupal, el líder presenta una preocupación por sus subordinados por crear un ambiente saludable en la organización, también se le llama preocupación por la gente, liderazgo de apoyo o consideración; y finalmente la participación de los empleados en la toma de decisiones, en este punto entra la participación de un líder autocrático o un líder democrático expuestos anteriormente.

5.2.3 Modelos y Teorías de Comportamiento de Liderazgo

A continuación se describen las teorías y modelos de comportamiento de liderazgo.

5.2.3.1 Teoría de Contingencia del Liderazgo de Fiedler

Entendamos por contingente, que depende de las características del líder y de la situación; abordando la teoría de la contingencia de Fiedler, se explica que el desempeño del líder depende de la situación en la que se encuentre, y algunas veces su desempeño puede ser el óptimo y en otras ocasiones no lo será.

Fiedler planteó la hipótesis de que las características personales pueden influir en la eficacia del líder; definió el estilo de líder para referirse a la forma característica con que un administrador enfoca el liderazgo, e identificó dos estilos básicos: orientado a las relaciones y orientados hacia las tareas.

Estilo de líder orientado hacia las relaciones: El principal objetivo es desarrollar buenas relaciones con los subordinados y obtener la aprobación de ellos. Los líderes que están orientados a las relaciones se enfocan en sostener relaciones personales de alta calidad con sus subordinados, pero cabe aclarar que esto no significa que el trabajo no se realice cuando los líderes orientados a las relaciones

están a cargo, sin embargo si significa que la calidad de las relaciones personales con los subordinados es una preocupación primaria de los líderes orientados a las relaciones; los líderes orientados a las tareas tienen el interés principal porque sus subordinados tengan un alto desempeño, los líderes orientados a las tareas se enfocan en que se realicen las tareas y los trabajos se concluyan bien(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 2001).

De acuerdo con Fiedler, el estilo del liderazgo es una característica duradera, por lo que los administradores y/o administradoras no pueden cambiar su estilo, y tampoco pueden adoptar diferentes estilos en diferentes situaciones; dentro de este contexto Fiedler identificó tres características situacionales que son factores determinantes de lo favorable que es una situación para ser dirigida: relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto.

Las relaciones entre líder-miembro la describe Fiedler como la medida en que a los seguidores les agrada su líder, confían y son leales a él o ella; la situación más favorable para dirigir cuando las relaciones líder-miembro son buenas.

La estructura de la tarea descrita por Fiedler es la medida en que el trabajo que se ha de realizar está bien definido, de modo que los subordinados saben que necesita hacerse y cómo hacerlo.

Y finalmente el poder del puesto, Fiedler describe que es el volumen del poder legítimo, de recompensa y coercitivo que tiene un líder en virtud del puesto que ocupa en una organización; por lo tanto las situaciones de liderazgo son más favorables cuando el poder del puesto es fuerte.

Fiedler identificó ocho situaciones de liderazgo, que varían en lo favorable que son para el líder; así mismo este autor a lo largo de su investigación determinó que los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones moderadamente favorables.

Figura 2 Modelo de Liderazgo de Fiedler

Relaciones Líder - Miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes
Estructura de la Tarea	Alta		Baja		Alta		Baja	
Poder de la Posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: (S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 2001).

Donde la situación 1 es más favorable para el líder por que las relaciones entre el líder y sus subordinados son buenas, y la ultima situación 8 es la más desfavorable para el líder por el caso contrario a la primera situación.

Dentro del contexto con lo planteado en la teoría del modelo de contingencia de Fiedler que el estilo de líder que ejerza este, no se puede modificar ya que es una característica permanente, esto apunta que para ser eficaces los administradores y/o administradoras deben adecuar las situaciones a su estilo de liderazgo o los líderes deben colocarse en estas situaciones.

Este estilo de liderazgo se mide mediante el cuestionario denominado: escala CTMP (Escala del compañero de trabajo menos preferido) que es un cuestionario diseñado para medir un estilo de liderazgo orientado hacia las relaciones o hacia

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

las tareas, realizado de acuerdo con la selección de adjetivos que hayan hecho los líderes para describir al compañero de trabajo menos preferido (Fiedler & Daft Dorothy, 2005).

5.2.3.2 Teoría Conductual Kahn y Katz

La investigación de Kahn y Katz, miembros Universidad de Michigan, establece dos dimensiones en la conducta del líder: Líderes orientados hacia las personas y Líderes orientados a la producción.

Los líderes orientados hacia las personas acentúan en las relaciones interpersonales con sus seguidores y los líderes orientados a la producción acentúan el desempeño adecuado de las tareas.

Los resultados de las investigaciones muestran que los líderes orientados a las personas obtienen mejores resultados que aquellos orientados a la producción, sin embargo estos resultados varían dependiendo de la situación en la que se encuentre el líder.

Según Katz y Kahn (1986), la definición de eficiencia puede mostrarse como una proposición energética que se aplica a diferentes áreas relacionadas con la unidad de tiempo, aunque se usa más comúnmente en el área organizacional en las que se puede computar, para cualquier fragmento de tiempo, midiendo el costo de la transformación organizacional de los insumos en productos; en relación con esta definición esta eficiencia se transforma en generación de utilidades y nuevas ganancias de eficiencia, dentro de la ONG la eficiencia de los programas genera crecimiento.

5.2.3.3 Modelo de la Rejilla del Liderazgo

Blake y Mouton (1985) de la Universidad de Texas propusieron una teoría de liderazgo de dos dimensiones denominada rejilla de liderazgo basada en las investigaciones realizadas en Ohio y Michigan (IPADE, 2008).

Bateman y Snell exponen, que entre otras cosas los investigadores de estos estudios concluyeron que los gerentes más eficaces estaban orientados a la producción o tarea: planeación, programación, integración de recursos y establecimiento de metas; los gerentes efectivos también demostraron un comportamiento orientado por la gente: demostración de seguridad y confianza, actuar en forma amigable y considerada, mostrar reconocimiento, mantener informada a la gente, entre otras.

En la rejilla de liderazgo (The Leadership Grid) se representa en cada uno de los ejes de la rejilla una escala de nueve puntos, donde 1 significa un nivel bajo de interés y 9 su nivel alto de interés; la escala está clasificada bajo dos criterios: el interés por las personas y el interés por la producción, o bien como se muestra en la rejilla siguiente: el interés por la gente y el interés por los resultados.

Figura3 Modelo Rejilla de Liderazgo



Fuente: (Mouton & Blake, 1991).

Figura de "The Leadership Grid" de Robert R. Blake y Anne Adams McCanse (anteriormente figura de Managerial Grid Robert R. Blake y Jane S. Mountain), tomado de Leadership Dilemmas-Grid Solutions Austin, Texas.

Cuando se encuentra en los puntos 9,9 es considerado frecuentemente como el estilo más eficaz y es en estos puntos donde los trabajadores trabajan juntos para lograr resultados de primera calidad, todos los involucrados se apoyan y se hacen responsables para conjuntar sus esfuerzos y lograr resultados; y en el mismo contexto se dan los puntos detallados en la rejilla del liderazgo; cuando se encuentran en los puntos 1,9 el interés es totalmente enfocado en las personas y no son tomados en cuenta los resultados, cuando se encuentra en los puntos 9,1 la orientación se enfoca totalmente a la producción, cuando se dan los puntos 5,5 que es la mitad la orientación es medianamente orientada a las personas y de

igual manera a la producción; y finalmente los puntos 1,1 sería la demostración más empobrecida del trabajo que realiza un líder ya que no se da ni un interés por las personas ni por la producción.

Para entender más a detalle cada uno de los ejes, se exponen las características principales que determinan cada uno de los cinco puntos cardinales de la Rejilla(IPADE, 2008), listados a continuación:

Estilo 1.1 Neutralidad de no hacer nada o Marginado:

- Generalmente no dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización.
- No está interesado en los problemas de su personal.
- Mínimo de esfuerzo para producir resultados, solamente lo indispensable de esfuerzo.
- Personas indiferentes y flojas.
- El conflicto es inevitable.
- Despreocupación por el personal y la producción.

Estilo 9.1 Producir o morir o Líder Autocrático:

- Se busca un alto grado de eficiencia y productividad.
- Se presta poca importancia en las necesidades del personal.
- Las personas son elementos secundarios ya que son meramente instrumentos de la producción.
- La administración debe planear y controlar el trabajo, el personal solamente lo ejecuta.

Estilo 1.9 Cómodo y agradable o Paternalista:

- La atención se centra en el personal y la satisfacción de sus necesidades.
- Busca generar un ambiente cordial y amistoso.
- El primer plano es el aspecto personal y en segundo plano la producción y cumplimiento de objetivos.
- Poca eficiencia.
- Libertad de acción y decisión para los colaboradores.

Estilo 5.5 Acomodación y arreglo o Mediador:

- Se busca lograr objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.
- Balance entre las necesidades de la gente y la producción.
- Empuje para obtener el trabajo deseado, pero se otorga lo suficiente para mantener la moral deseada.
- El “mediador” trata de ser justo sin meterse en problemas, busca un equilibrio entre la gente y la producción.

Estilo 9.9 Logro de Calidad o Participativo:

- Los objetivos de la organización se tratan de lograr de común acuerdo con el personal.
- Se fomenta el trabajo en equipo.
- Las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.

- Integración y alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal.
- Preocupación por el personal y por la producción.

5.2.3.4 Teoría del Camino-meta

Desarrollado por Robert House, es un enfoque basado en contingencias el cual establece que la responsabilidad de los líderes es incrementar la motivación de los subordinados mediante la especificación de los comportamientos que serán necesarios para el logro de las tareas y su recompensa.

Por medio de esta teoría el líder motiva a los subordinados para lograr los objetivos.

Bateman y Snell exponen la siguiente postura sobre esta teoría:

Los factores situacionales clave son las características personales de cada líder y las presiones ambientales a las cuales se enfrentan para lograr cumplir con las metas de trabajo, y así, mediante estos dos factores se determinan 4 estilos de liderazgo: 1.- liderazgo directivo, orientado hacia la tarea, 2.- liderazgo de apoyo, orientado a un comportamiento de mantenimiento grupal, 3.- liderazgo participativo o estilo de decisión y por último 4.- liderazgo orientado al logro, es decir orientado a las personas (S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 1999).

Finalmente se exponen las funciones del líder en la teoría de camino-meta que son:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
1. Facilitar el tránsito del camino hacia las metas de trabajo brindando instrucción y dirección.
 2. Reducir las barreras frustrantes para el logro de las metas.
 3. Incrementar las oportunidades de satisfacción personal mediante un aumento de compensaciones al personal por el logro de metas de desempeño.

Entendamos pues que la teoría de camino meta tiene como objetivo lograr la efectividad del líder mediante el apoyo a sus subordinados para lograr cumplir con las metas, dependiendo de las características que tengan sus seguidores así como también los factores ambientales que se presenten.

5.2.4 Enfoques Contemporáneos de Liderazgo

Es importante destacar las perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo, después de haber ahondado en los enfoques, modelos y teorías clásicas, algunos enfoques son presentados a continuación:

5.2.4.1 Liderazgo Carismático

Bateman y Snell citan a Bass para definir el carisma: *“Contiene un fuerte golpe emocional para los seguidores, por encima y más allá de la estimación, afecto, admiración y confianza ordinarios...El carismático es un héroe idolatrado, un Mesías y un salvado”*; el líder carismático tiene metas ideológicas y ejerce un poder y efectos positivos sobre sus seguidores(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 2001).

5.2.4.2 Liderazgo Transformacional

Tenemos también el liderazgo Transformacional, se considera que el líder transformacional tiene algo del líder carismático, y este transforma aquellas ideas en realidad; Bateman y Snell definen el concepto de líderes transformacionales como aquellos que ven la administración como una serie de transacciones de negocios, en donde los líderes usan sus poderes legítimo, de recompensa y de coerción para guiar a sus seguidores e intercambiar recompensas por los servicios brindados.

5.2.4.3 Liderazgo Interactivo

Según Rossener Judy investigadora(Rossener, 1990), y también autora de un clásico artículo en el Harvard Business Review, así como la autora española Ana Mercadé experta en creación de empresas, concuerdan en que el liderazgo femenino es "Interactivo", horizontal, incluyente, alienta la participación, comparte el poder y la información con sus subordinados(Mercadé, 2007); de acuerdo a las investigaciones de estas expertas desmienten aquellos mitos en donde se cree que el liderazgo de las mujeres no es el mejor, ya que tienden a pelearse entre ellas, compiten entre sí, son inseguras y traicioneras, por lo que son consideradas como malas jefas.

Según CNN Expansión, ambas investigaciones coinciden en concluir que "dirigir en femenino" es hacerlo de forma directa, con argumentaciones, diálogos, siempre en equipo, teniendo en cuenta a las personas y transmitiendo las propias ganas e ilusiones; por otro lado el hombre considera el trabajo como una serie de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

transacciones con subordinados basada en el intercambio de retribuciones por servicios prestados o castigos por mal desempeño, para la mujer es vital el intercambio, el contacto personal y el carisma, el estilo de liderazgo en estos tiempos está asociado mas con la mujer que con el hombre(Expansión, 2007).

Para la realización de las investigaciones de estas dos expertas, fueron entrevistadas cientos de ejecutivas y líderes empresariales, respecto al estudio de Rossener en la publicación “Las formas de dirigir de las mujeres” las ejecutivas sometidas a la investigación coincidieron en que son líderes que impulsan la participación de sus subordinadas, comparten información y alientan a alimentar el autoestima de los empleados, esto genera una situación de ganar-ganar; por lo que las expertas coinciden en que este estilo de liderazgo ha resultado benéfico y efectivo en la mayoría de las organizaciones.

De acuerdo con Ana Mercadé, el papel de la mujer en el mercado laboral y un estilo de dirección que está impregnado por aptitudes y características innatas a ellas que hacen que su forma de dirigir como líderes sea dialogante y participativa; además Mercadé explica cómo la mujer cuenta con una predisposición natural para dirigir, coordinar el trabajo y lograr los objetivos dando lo mejor de sí, así también plasma como estas capacidades no son exclusivamente femeninas y además es posible aprender y desarrollar dichas características.

En base a los estudios realizados se consideran varios elementos que conforman el liderazgo Interactivo, los cuales se mencionan a continuación:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Horizontal: La comunicación horizontal es la comunicación entre departamentos, y generalmente se desarrolla en un mismo nivel jerárquico, esta comunicación es eficaz por diversos factores tales como que se genera un espíritu de corporación, ya que se crea un ambiente de trabajo en grupo pero siguiendo los objetivos de cada departamento, como es posible comunicarse fácilmente se eliminan la dispersión de rumores, es más rápida que la comunicación oficial, facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas y finalmente genera confianza entre los compañeros de trabajo.
 - Proceso de inclusión y participación: Estos elementos son de gran importancia dado que el proceso de inclusión es un factor clave para que la organización trabaje, haciendo que las personas que laboren en ella se sientan parte de ésta; lo anterior es parte de una cultura organizacional donde los empleados se sientan identificados con la organización y trabajen en conjunto para cumplir con las metas y objetivos fijados, sin embargo, este proceso también tiene sus desventajas ya que puede ser difícil lograrlo, es tardado y requiere mucho esfuerzo lograr que toda la gente se sienta incluida y parte de la organización, y por ende participe con ella.
 - Compartir poder e información: Según Koontz y Weichrich, Empowerment o Empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad (Koontz & Weichrich, 1985). Así, tanto los empleados y administrativos, como los equipos de

trabajo, obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de los mismos. Poder es igual a responsabilidad; el compartir el poder y la información con los subordinados es una motivación enorme para ellos ya que también son tomadores de decisiones y no solamente ejecutan órdenes, por otro lado, cuando una persona entra a trabajar a una organización, tiene como finalidad que sus acciones se vean reflejadas en un beneficio para la empresa, con el empoderamiento se les otorga esta facultad.

A continuación se presenta a manera de tabla para síntesis de la información, los diferentes estilos de liderazgo descritos anteriormente:

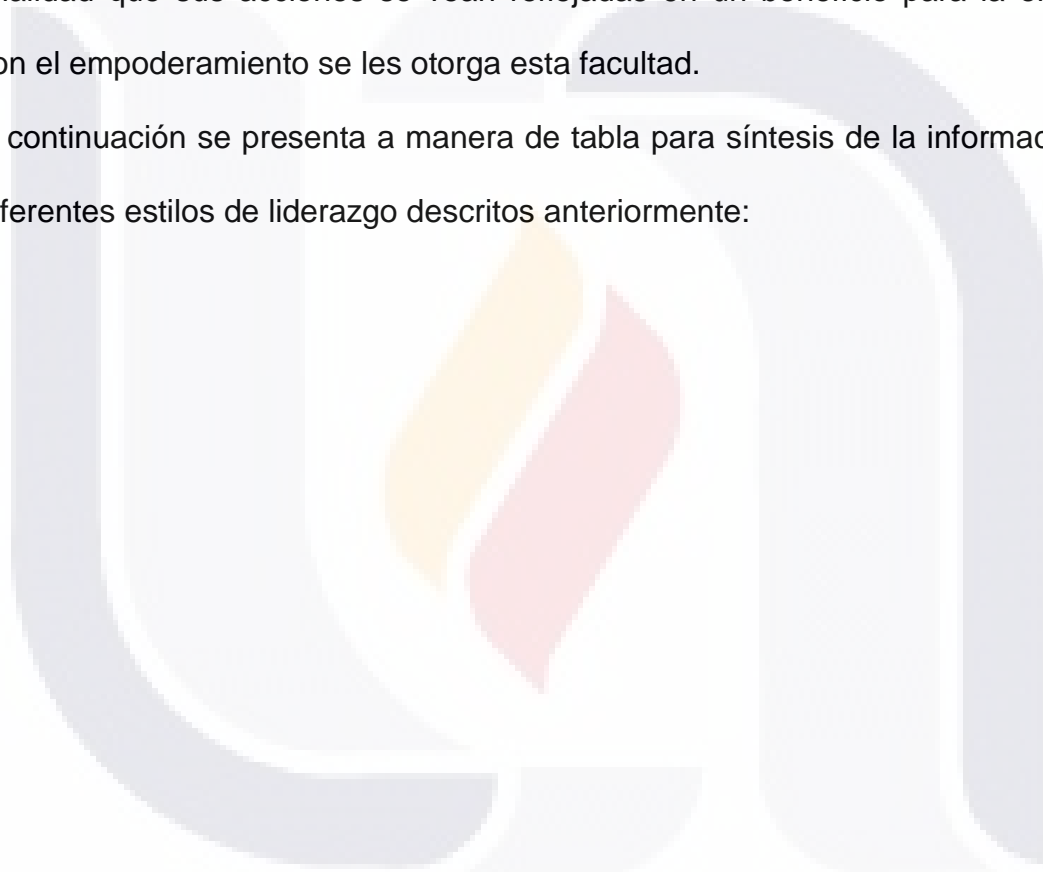


Tabla 1 Modelos y Teorías de Comportamiento de Liderazgo

Modelos y Teorías de comportamiento de Liderazgo	Descripción
<u>Teoría de Contingencia del Liderazgo de Fiedler</u>	Teoría que dice que el desempeño del líder depende de la situación en la que se encuentre y algunas veces su desempeño será el óptimo y en otras no lo será.
<u>Teoría Conductual Kahn y Katz</u>	Establecimiento de dos dimensiones en la conducta del líder: Líderes orientados hacia las personas y líderes orientados a la producción.
<u>Modelo de la rejilla del liderazgo</u>	Teoría de liderazgo de dos dimensiones denominada rejilla de liderazgo. Cada uno de los ejes de la rejilla es una escala de nueve puntos, donde 1 significa un nivel bajo de interés y 9 su nivel alto de interés; la escala está clasificada bajo dos criterios: el interés por las personas y el interés por la producción.
<u>Teoría del camino-meta</u>	Es un enfoque basado en contingencias, el cual establece que la responsabilidad de los líderes es incrementar la motivación de los subordinados mediante la especificación de los comportamientos que serán necesarios para el logro de las tareas y su recompensa.
<u>Liderazgo Carismático</u>	Persona dominante, que tiene confianza en sí mismo, despierta un sentido de emoción y aventura en sus seguidores, y de esta manera ejerce poder sobre ellos.
<u>Liderazgo transformacional</u>	Administración a través de transacciones de negocios, en las que los líderes ejercen su poder legítimo, recompensa y coerción.
<u>Liderazgo Interactivo</u>	"Interactivo", horizontal, incluyente, alienta la participación, comparte el poder y la información con sus subordinados.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los modelos y teorías expuestos anteriormente, y con los fundamentos necesarios, el estilo de liderazgo hacia el cual me incline para realizar esta investigación, se describe de acuerdo al Liderazgo Interactivo que considera factores como el proceso de inclusión, la participación de los empleados, y el compartir el poder e información con los subordinados.

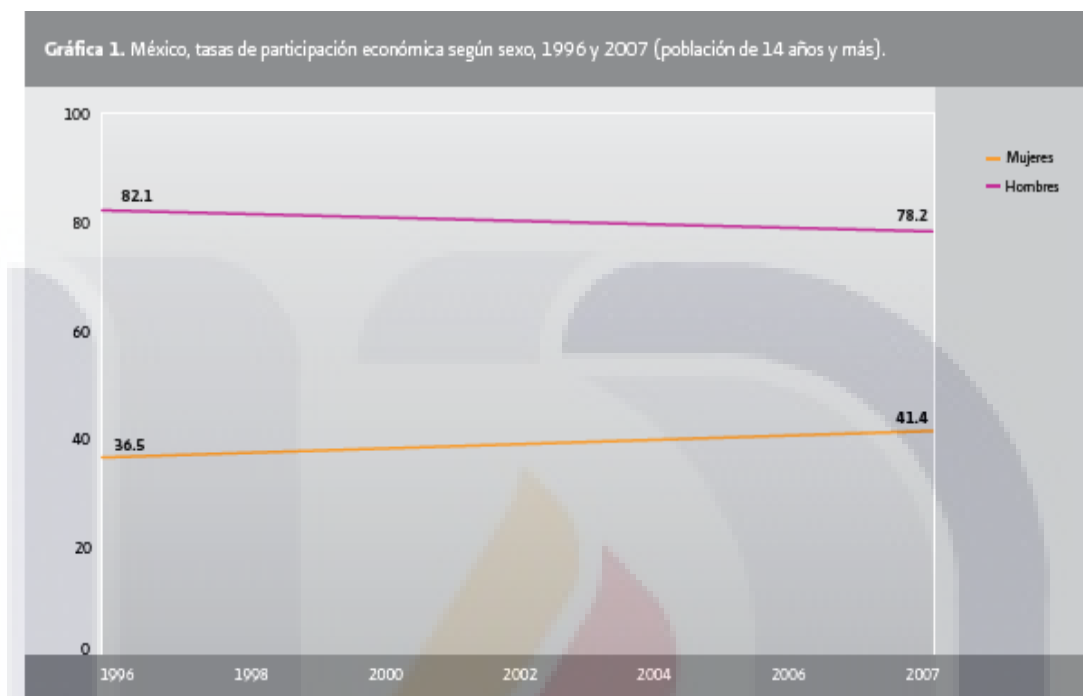
Con la finalidad de identificar si el estilo de liderazgo interactivo utilizado por las mujeres dentro de la ONG, es el adecuado y mediante este estilo han logrado administrar de manera eficiente y eficaz los programas asistenciales.

5.2.5 Participación Económica y Liderazgo de las Mujeres

En Aguascalientes, según estadísticas del INEGI (INEGI, 2000) el porcentaje de mujeres con instrucción de nivel medio superior y superior aumento del 40% al 50% de 1990 a 2000. Las mujeres cuentan con un promedio de 9.4 años de estudios escolarizados y los hombres cuentan con un nivel de 8.6 años de estudios escolarizados en promedio.

A continuación se presenta un gráfico que muestra la comparativa de la participación de hombres y mujeres en la República Mexicana:

Figura 4 Gráficas de Tasas de Participación Económica según sexo 1996 y 1997 México



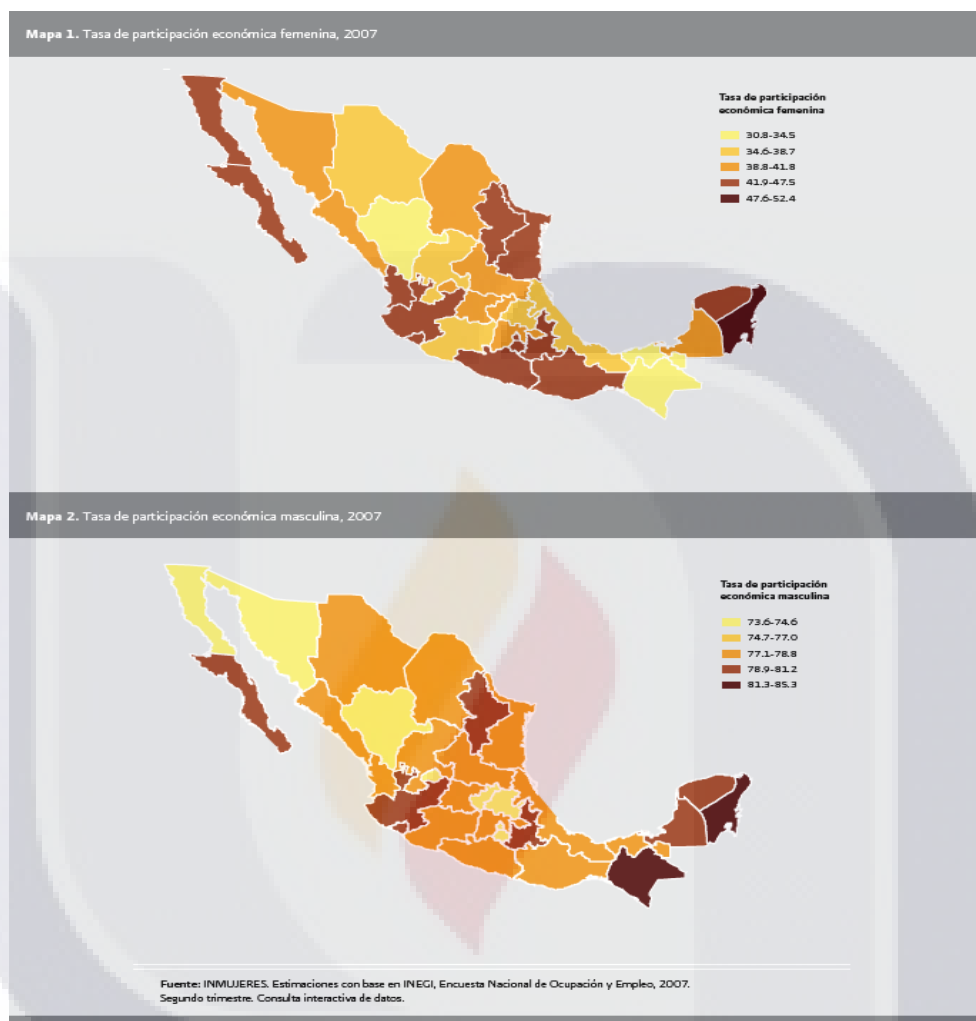
Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo 1996 y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2007. Segundo trimestre.

Fuente: (INEGI, 2007)

Por lo que podemos apreciar que la participación de las mujeres ha ido en aumento, puesto que a finales de los años setenta la tasa de participación femenina era de un 17.6%, posteriormente en el año de 1996 ascendió a 36.5%, y para el 2007 la participación de la mujer en 41.4%; por lo que podemos observar que con el paso de los años se ha disminuido la brecha entre hombres y mujeres, y la mujer juega un papel representativo el día de hoy en la economía mexicana, por lo que el crecimiento ha sido sostenido y significativo en los últimos años.

En seguida se presentan los mapas respecto a la tasa de participación femenina y masculina respectivamente de México:

Figura 5 Mapas 1 y 2 Tasas de Participación Económica Femenina y Masculina 2007.



Fuente: (INEGI, 2007)

Se observa que la tasa de participación de la mujer en el estado de Aguascalientes oscila entre 38.8% y 41.8%, una parte muy representativa de la actividad económica en el estado, lo que representa que cada vez la mujer es más activa en su participación en la economía, y representa un desarrollo para la entidad.

La equidad de género es un tema que ha tomado mucha importancia en los últimos años, definiendo que es género, este término alude a la distinción de los atributos de hombres y mujeres que son asignados por la sociedad. Las relaciones de género se expresan en valores, percepciones, prácticas y actitudes sociales de acuerdo con UNIFEM(INMUJERES, 2008), partiendo de ahí, podemos definir equidad de género que la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2008) refiere al “Principio conforme el cual los hombres y mujeres acceden con igualdad a los bienes y servicios de la sociedad con el fin de lograr la participación equitativa de las mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos”, con esto, el desempeño de las mujeres a través de los años ha ido emergiendo y teniendo participación en la toma de decisiones dentro de organizaciones y diferentes ámbitos dentro de la sociedad, por lo que se han ido forjando líderes que contribuyen al desarrollo y crecimiento.

Acorde con el artículo de Harvard Business Review citado por Bateman y Snell, las primeras mujeres ejecutivas para lograr llegar a la cima tenían que comportarse como hombres(S. Bateman & A. Snell, Administración una ventaja competitiva, 1999), pero en la actualidad esto ha ido cambiando y lo están logrando haciendo uso de habilidades singulares y actitudes que es poco probable que posean los hombres, ya que las mujeres tienden más a utilizar su carisma, habilidades interpersonales, trabajo arduo y contactos personales; en el estudio de Rosener, las mujeres líderes reclamaban fomentar su participación, por compartir el poder y la información y elevar la autovaloración de otra gente.

6 MARCO CONTEXTUAL: Organizaciones No Gubernamentales con Enfoque de Género

En este apartado se presenta por un lado, el enfoque de género y por otro lado las Organizaciones No Gubernamentales, plasmando desde su definición, hasta los elementos para conformar dichas organizaciones, así como su estructura organizativa y la cultura organizacional, para concluir conjuntando ambas partes en un apartado final que son las ONG con Enfoque de Género.

6.1 Enfoque de Género

Los administradores y administradoras no difieren en las conductas de liderazgo que aplican, lo que va en contra de los estereotipos (que las mujeres están más orientadas a las relaciones y los hombres a las tareas). Sin embargo, en ocasiones las administradoras son más participativas que los hombres. La investigación ha detectado que hombres y mujeres son igualmente eficaces como administradores y líderes.

Las evidencias indican que la participación de la mujer en posiciones de poder es más frecuente día a día, y se está rompiendo con aquella cultura y estereotipos.

El número de mujeres que ingresa a desempeñar cargos altos de administración es creciente.

Existen investigaciones donde originalmente no se contemplaban aspectos relacionados con el género, pero los investigadores descubrieron que las mujeres obtenían un puntaje más alto en casi todos los índices, después de medir entre 42 y 52 habilidades; el jefe de IBM Global Services, Doug Elix, dice que las mujeres

son más colaboradoras, piensan las cosas de una manera más clara y están menos inclinadas a buscar una gloria personal (Rochelle, 2001).

La creciente presencia de mujeres supone que el hecho de ser mujer ya no es un impedimento para acceder al poder (Mayo, 2006); las mujeres comenzaron su aparición en el ámbito laboral hace 30 años, el día de hoy las mujeres ocupan más puestos de administración que hace diez años, sin embargo aún hace falta camino por recorrer.

Estudios de género se han realizado desde diversos enfoques y para abarcar distintos ámbitos, ya que el género es la división que toda sociedad hace desde que nacemos, siendo éstos masculino y femenino, pero que trasciende a estereotipos culturales que marcan diferencias de poder, de influencia, de roles, etc. por lo que en este caso particular se analizan los estilos de liderazgo de las mujeres en las Organizaciones No Gubernamentales.

Específicamente para el estado Mexicano, el reconocimiento de que el avance de la igualdad entre mujeres y hombres es una prioridad, ha quedado asentado al ratificar las principales convenciones internacionales, particularmente la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés) que en su artículo 11 señala: "...Los estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos"(INMUJERES, 2008); mediante estas medidas se pretende potenciar las oportunidades para las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mujeres en los diferentes roles sociales que desempeña, incluyendo el sector económico.

Cabe destacar que a nivel mundial las mujeres son el 51% de la población y ocupan menos del 10% de cargos de dirección, uno de los aspectos a considerar en este trabajo es la participación de la mujer como administradora de los programas dentro de las Organizaciones No Gubernamentales.

6.2 Organizaciones No Gubernamentales

(Giomi, Ulla, & García, 2006) Se refieren a una organización sin fines de lucro de la siguiente manera: “Personas que, compartiendo una misión y visión comunes, se agrupan voluntariamente para trabajar de un modo particular en la concreción de un proyecto institucional y para movilizar recursos, con el objetivo de revertir una situación problemática del contexto en el que está inserta y con el cual mantiene una mutua relación de determinación”.

Por tanto, una ONG trabaja conjuntamente para atender a una población particular, y existen componentes de una organización que deben ser tomados en cuenta para lograr cumplir con los objetivos para los cuáles dicha organización fue creada.

Basados en el libro de “Manual de autogestión para Organizaciones sin Fines de Lucro”, definiremos y analizaremos la estructura y componentes de una ONG.

Los elementos a considerar son:

- Misión y Visión
- Proyecto Institucional

- Estructura
- Recursos
- Cultura organizativa

Se prosigue a desarrollar cada uno de estos conceptos individualmente para analizar y determinar el papel que juegan en la gestión de una Organización No Gubernamental.

La misión, citado del concepto de Thompson y Strickland dice: Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir(Thompson & Strickland, 2001).

Entonces, aplicado esto a una organización sin fines de lucro, ésta le da sentido a la entidad y trata de satisfacer las necesidades de la población a la cuál va dirigida, la misión debe ser conocida por todos los miembros de la organización ya que es la razón de ser y existir de la organización.

En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad(Fleitman, 2000); al igual que una organización con fines de lucro, las ONG tienen que plantearse retos y aspiraciones reales, pero al mismo tiempo que sean idealistas e inspiradores, para conocer hasta dónde quiere llegar la organización.

El proyecto institucional según el "Manual de Autogestión para Organizaciones sin Fines de Lucro" es la idea que la organización quiere llevar adelante y que se concreta en un plan de acción; la puesta en marcha de esta idea requiere de la formulación de:

- Objetivos
- Metas
- Estrategias
- Tácticas
- Técnicas

Entendamos por objetivo aquellos logros que la organización quiere alcanzar mediante la ejecución de actividades.

(Giomi, Ulla, & García, 2006)citan a Díaz Ahumada: *"los objetivos sirven para numeroso fines, entre ellos: definen la situación que se quiere lograr, establecen criterios de acción, Reflejan los ideales o filosofía del proyecto, sirven de base a la acción común de los participantes, quienes incorporan sus intereses y necesidades y son útiles para la evaluación"*.

Las metas son las expresiones cuantitativas y cualitativas de los objetivos; indican las condiciones de calidad, cantidad y tiempo que este tendrá, Giomi, Ulla y García citan al autor antes mencionado: *"La formulación de una meta debe tener 5 requisitos"*:

- Resultados deseados: Debe ser redactada en términos de resultados.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Plazo determinado: Se debe señalar el periodo dentro del cual se le dará cumplimiento.
 - Norma: Determinación del grado de éxito obtenido en la meta; supone criterios claros respecto de cómo actuar para alcanzarla.
 - El proceso: En la redacción de la meta debe dejarse explícito el proceso que se utilizará para su logro.
 - Claridad: Debe ser redactada en términos sencillos y comprensibles.

La estrategia entendámosla como la determinación de los objetivos a largo plazo de la organización, mediante la adopción de un conjunto de políticas y planes de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para poder cumplirla.

Giomi, Ulla y García dicen, que para seleccionar la estrategia se debe tener en cuenta la capacidad financiera, organizativa, metodológica, tecnológica (que se encuadre dentro de las normas, costumbres y hábitos de funcionamiento) y, por supuesto, la legitimidad de los integrantes de la organización; es decir, las estrategias que se planteen deben ser reales, considerando las capacidades de la organización para poder llevarlas a cabo, así como tener el compromiso de cada uno de los miembros para que esto sea posible.

También expresan que las tácticas componen la manera de utilizar recursos para conseguir resultados parciales, y finalmente las técnicas que se definen como el conjunto de instrumentos que sirven para desarrollar, de manera efectiva, las tácticas programadas; es decir que para seleccionar una técnica se debe hacer de

manera científica y la selección dependerá de los objetivos y las estrategias establecidas.

A continuación se procede a analizar la estructura organizativa de una ONG, la estructura se define como el sistema interrelacionado de roles, oficialmente sancionados, que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades. Cuando el proyecto está asignado y suficientemente clarificado, corresponde que se realice la atribución de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización (Schlemenson).

En base a esto definimos que la estructura organizacional de una ONG debe estar representada por un organigrama debidamente plasmado, con la jerarquización de sus puestos, y definición de responsabilidades y obligaciones, para lograr la delimitación del tramo de control de cada miembro, estableciendo así también, los canales de comunicación y el rol específico que desempeña cada persona dentro de la organización.

Ahora hablemos de los recursos que son necesarios para que cualquier organización opere y logre cumplir con la misión y visión establecidas; los recursos de una ONG son las personas que laboran en ella, el tiempo, materiales, recursos tecnológicos y los recursos financieros con los que dispone la organización, y que por ende debe aprovechar estos recursos para maximizar los resultados, y para lograr la correcta utilización de los recursos deben ser administrados y gestionados de la mejor manera posible, mediante el proceso administrativo, expuesto en capítulos anteriores.

La obtención de dichos recursos debe ser planeada por la organización, Giomi, Ulla y García, plantean la procuración de recursos definiendo un plan de trabajo en 4 grandes etapas que son:

1. Definir qué busca o necesita la organización o el proyecto:

Listado General de necesidades

Ordenamiento por grados de prioridad

Conexión: necesidad / recurso

2. Definir lo que puede pretender conseguir la organización:

Fortalezas institucionales frente a los recursos

Debilidades institucionales frente a los recursos

Oportunidades del entorno con relación a recursos

Amenazas del entorno con relación a recursos

3. Definir donde sería posible conseguir los recursos prioritarios:

Conexión: Recurso / Contactos / Responsable / Métodos

4. Definir momentos de evaluación, aprendizaje y corrección de campaña:

Conectar: Situación tipo / Causas / Aprendizajes / Corrección

En el documento de trabajo sobre las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en beneficio de la mujeres (Melgar Palacios, 1990) se expone como en ese tiempo las dificultades de las ONG son el no lograr capacitarse y asesorarse para elaborar los proyectos de acuerdo con los criterios y formalidades que se requieren para recibir financiamiento, también exponen de igual manera que las ONG constituyen importantes actores sociales que enriquecen la vida colectiva

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con la búsqueda de alternativas de cambio por diversos caminos y dimensiones ligadas a la condición y las necesidades, por tanto, las agencias de financiamiento, por su mayor capacidad de flexibilidad, receptividad y estímulo, cumplen un papel fundamental en la promoción y ampliación de los espacios de acción de las ONG dentro de los procesos de innovación y desarrollo social.

Las ONG deben exteriorizar un buen plan de trabajo, con la planeación adecuada de los fines y objetivos que se buscan, para conseguir los recursos necesarios para poner en marcha la organización, esto debe comunicar la razón de la ONG para buscar la aceptación de la sociedad.

(Kotler, 1992) Define el marketing social como el diseño, implementación y control de programas que buscan aumentar la aceptación de una idea o causa social en un grupo determinado de personas; Garza Treviño en su libro “Administración Contemporánea” expresa, que las instituciones no lucrativas descubren que las estrategias de mercadotecnia son necesarias para promover sus ideas y crear identificación, apoyo o lealtad en torno a un propósito o una obra, con esto se puede lograr el apoyo de sus programas, donativos a sus proyectos, financiamientos, etc.(Garza Treviño, 2002).

Respecto a la cultura organizativa, Idalberto Chiavenato destaca que cada organización cuenta con una cultura organizacional propia, y que factores como la forma en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones

entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009).

Una definición de cultura organizacional expuesta en el mismo libro, es el conjunto de hábitos y creencias, establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.

Entonces, la cultura es la manera en que las personas se desenvuelven y trabajan dentro de la organización, y que deben compartir todos los miembros, puesto que es lo que les da identidad y se transmite por medio de la imagen de la organización en conjunto, por medio de la filosofía y la cultura de la organización los integrantes se sienten identificados y se comprometen a cumplir los objetivos y metas planteados.

6.3 Organizaciones No Gubernamentales con Enfoque de Género

Las Organizaciones No Gubernamentales denominadas como organizaciones privadas no lucrativas, ayudan a lograr un cambio social, y éstas son administradas por hombres y mujeres para fungir como agentes de cambio en la sociedad.

Rocha Gómez et al. citan a Zapata, (1998:271); Tarrés (1998:102) "[...] *No hay que negar la influencia que ha tenido el movimiento de mujeres en el trabajo de las ONG con este sector. Estas iniciativas fueron impulsadas en América Latina a raíz de la conferencia Internacional de la Mujer realizada en 1975*".

Considerando a la mujer como una de las piezas fundamentales en el desenvolvimiento de la sociedad debido al rol que representa dentro de esta, existen diversas tendencias de la participación de la mujer dentro de las Organizaciones no Gubernamentales.

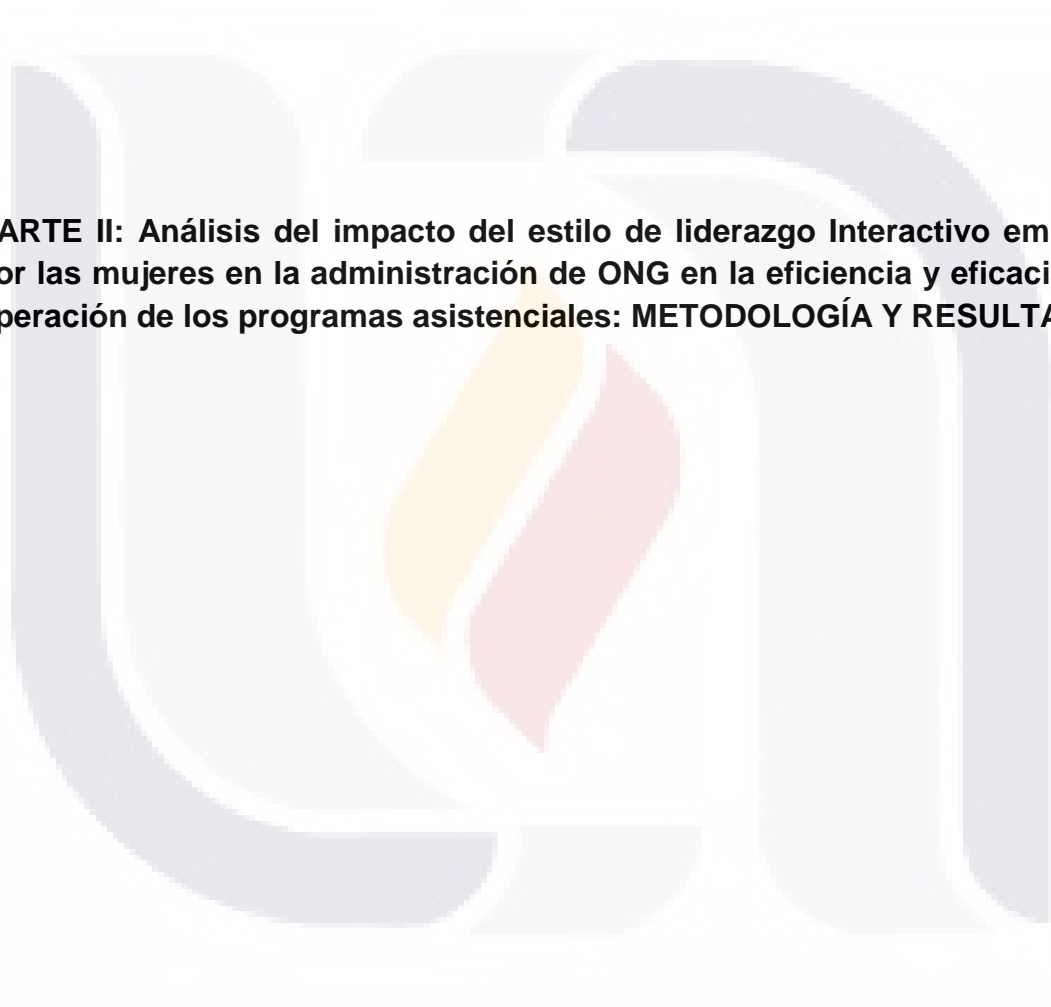
En el documento de trabajo “Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en beneficio de la mujer”, (UNICEF; Colegio de México, 1990) señala que vivimos en una sociedad que además de capitalista es patriarcal con relaciones desiguales y jerárquicas entre los sexos, lo que ocasiona que hasta en los espacios más rebeldes e insurgentes se les dé un poco o nulo apoyo y en ocasiones hasta el rechazo abierto a la mujer, el día de hoy existen muchos movimientos sociales donde las mujeres son las principales autoras y componentes, sin embargo, esta problemática se sigue haciendo presente al día de hoy, por eso es que al trabajar bajo el liderazgo femenino se abren posibilidades de una transformación social más radical, en cuanto a las estructuras económicas, así como también se desarrollan nuevas formas de relaciones, por lo que se originan nuevos estilos de liderazgo de los cuáles las mujeres son partícipes.

“Buena parte de la actividad feminista es llevada a cabo por Organizaciones No Gubernamentales, muchas de las cuales obtienen recursos de financiadoras internacionales. Ello ha dado estabilidad a la labor feminista, principalmente en los campos de educación, la organización popular, la salud de las mujeres y la defensa de los derechos reproductivos, aunque al mismo tiempo impuso condiciones a su autonomía”(Rosa, 1994), lo que nos indica que la mujer juega

actualmente un papel muy importante dentro de este sector, mediante la profesionalización de diversos sectores de movimiento, su particular interés de participar en causas sociales sin fines de lucro que estén relacionados con el medio en el que se desenvuelven a diario.



PARTE II: Análisis del impacto del estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de ONG en la eficiencia y eficacia de la operación de los programas asistenciales: METODOLOGÍA Y RESULTADOS.



7 METODOLOGÍA: para el Análisis del impacto del estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de ONG en la eficiencia y eficacia de la operación de los programas asistenciales

Después de haberse revisado las teorías respectivas al liderazgo y los factores de eficiencia y eficacia, se utilizó como base para este estudio, la Teoría del Estilo de Liderazgo Interactivo, con la investigación previa realizada por Verdoza como proyecto de tesis: “El Género como un factor influyente en el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres de Aguascalientes” (Verdoza González, 2008), así como los factores de eficiencia y eficacia definidos en el “Gerente Eficaz” (F. Drucker, 1978).

La metodología que se empleó en la presente investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, el estudio realizado es de tipo descriptivo, utilizando como instrumento un cuestionario que incluye cuatro dimensiones:

- Perfil Socio-demográfico
- Estilo de Liderazgo
- Factores de Eficiencia
- Factores de Eficacia

7.1 Diseño de la Investigación

La investigación realizada es un análisis de tipo descriptivo, la formulación de la hipótesis es la siguiente:

Hipótesis: El estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de Organizaciones No Gubernamentales les permite lograr eficiencia y eficacia de los programas asistenciales.

7.2 Características de la muestra

La población de estudio está conformada por 47 Organizaciones No Gubernamentales (SEDESO, 2009) con un espacio delimitado al municipio de Aguascalientes.

La muestra para la encuesta realizada fue de un poco más del 30% de la población, elegidas por disponibilidad, conveniencia y tiempo con que se contó para realizar esta investigación.

El tamaño de la muestra estuvo conformada por un total de 16 organizaciones, los resultados pretenden aportar información útil sobre la muestra analizada.

7.3 Instrumento aplicado

Se efectuó un cuestionario de pilotaje, y posteriormente se realizó la aplicación de encuestas a la muestra del 30% de la población, a continuación se presenta la descripción de las dimensiones que conforman el instrumento:

La primera dimensión corresponde al Perfil Socio-demográfico, en donde se recaban datos tales como los siguientes: puesto de la persona, grupo de edad, género, nivel de escolaridad, años en el puesto de trabajo y si cuenta con personal a su cargo.

La segunda dimensión corresponde al Estilo de Liderazgo, conformada por 20 items, medidos mediante una escala de likert, donde el encuestado selecciona la opción que mas representa su personalidad a la hora de ejercer el liderazgo, que va desde: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, hasta muy de acuerdo.

La tercera dimensión corresponde a los Factores de Eficiencia, conformada por 6 items, medidos mediante una escala de likert, donde el encuestado selecciona la opción que mas represente su personalidad, que va desde: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, hasta muy de acuerdo.

La cuarta dimensión corresponde a los Factores de Eficacia, conformada por 5 items, medidos igualmente mediante la escala de likert utilizada en las dos dimensiones anteriores.

Así, para la segunda dimensión siendo un total de 20 items, con una escala de likert de: 1 (siendo la menor puntuación) a 5 (siendo la mayor puntuación), se considera que los líderes de las ONG están utilizando el Estilo de Liderazgo Interactivos caen dentro de los rangos: de acuerdo y muy de acuerdo.

De igual forma para la tercera dimensión conformada por 6 items y la cuarta dimensión de 5 items, se consideran los factores de eficiencia y eficacia dentro de los rangos: de acuerdo y muy de acuerdo.

Para la operacionalización de variables se muestra el anexo A que contiene la descripción de las cuatro dimensiones que conforman el instrumento, así también

se muestra el instrumento de evaluación en el anexo B, concluyendo así con la metodología aplicada en este documento.

8 RESULTADOS Y ANÁLISIS:

Dentro de este apartado se presenta un análisis descriptivo de los resultados obtenidos.

Recolección y captura de datos.

El análisis estadístico de la información se realizó a través del programa SPSS Statistics 17.0.

Los resultados generales se encuentran en el Anexo C, a continuación se presenta un análisis descriptivo, desglosado por dimensiones y llevando un consecutivo de los resultados:

Dimensión Perfil Socio-demográfico

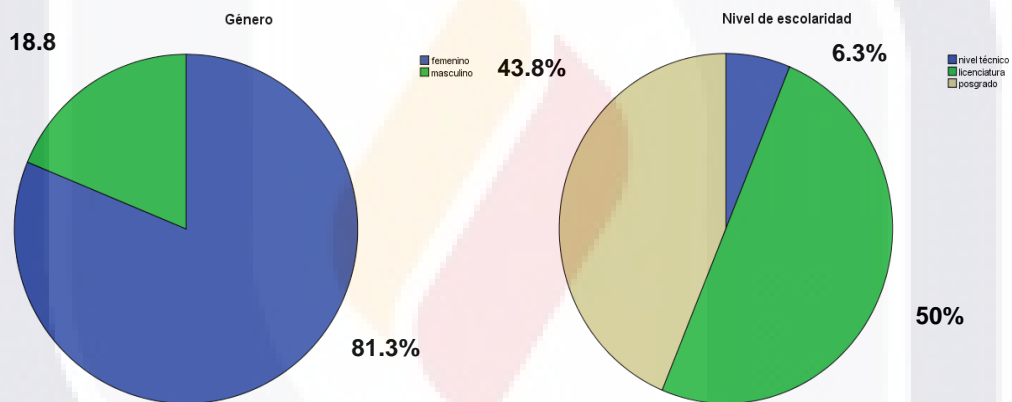
En la dimensión Perfil Socio-demográfico, se obtuvo lo siguiente:

1. El 62.5% de los encuestados ocupan el cargo de presidente, el resto además de ser el representante de la organización, ocupa algún otro puesto dentro del organigrama.
2. En el grupo de edad el mayor porcentaje es de 56.3% que está entre 51 y 60 años de edad.
3. Relacionado al género el 81.3% son mujeres, la tasa de participación de la mujer en el estado de Aguascalientes oscila entre 38.8% y 41.8%, lo que

representa una parte muy representativa de la actividad económica en el estado(INEGI, 2007).

4. El nivel de escolaridad es del 50% con licenciatura, seguido de un 43.8% con algún estudio de posgrado, lo que se puede observar, ya que en los últimos años el nivel de escolaridad de las mujeres es un factor que va en aumento(INEGI, 2000).

5. En cuanto a los años que tiene la persona en su cargo dentro de la ONG el mayor porcentaje es de un 43.8% con 6 a 10 años.



Dimensión Estilo de Liderazgo

En la dimensión Estilo de Liderazgo se obtuvo lo siguiente:

6. Respecto a compartir la información con todas las áreas de la organización, el mayor porcentaje de las mujeres que contestó estar muy de acuerdo con esto, fue de un 65.5%, el mayor porcentaje de los hombres fue de 66.7% que contestó estar de acuerdo, en total entre hombres y mujeres, el mayor porcentaje se sitúa en el rango de muy de acuerdo con un 56.3%.

7. En relación a considerar la opinión de todos los miembros de la organización a la hora de tomar decisiones, las mujeres obtienen su mayor porcentaje con 53.8% al contestar estar muy de acuerdo, los hombres tienen el 100% al también contestar estar muy de acuerdo, por lo que el total entre ambos géneros se sitúa en el rango de muy de acuerdo con un 62.5%.
8. La consideración del género femenino en cuanto a la importancia del desarrollo de los colaboradores dentro de la organización para mantenerlos motivados, es de un 84.6% al estar muy de acuerdo, de igual manera, el género masculino tiene el mayor porcentaje del 66.7% al estar muy de acuerdo, el porcentaje total entre ambos géneros, se sitúa en el rango de muy de acuerdo con un 81.3%.
9. El 61.5% de las mujeres encuestadas está muy de acuerdo en que las relaciones interpersonales favorecen al logro de los objetivos de la organización; los hombres encuestados concuerdan en esto, por lo que el 66.7% contestó también muy de acuerdo, el porcentaje total entre hombres y mujeres es del 62.5% en el rango de muy de acuerdo.
10. En relación a consultar a los colaboradores para tomar la mejor decisión de algún aspecto, cuando este va repercutir a todo el equipo de trabajo, la muestra femenina expresó estar muy de acuerdo con un 53.8%, mientras que la muestra masculina obtuvo el mayor porcentaje contestando estar de

acuerdo con un 66.7%; el total entre las dos muestras es de 50% en el rango de muy de acuerdo.

11. En lo que respecta a brindar la oportunidad de que los compañeros y voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional, tanto hombres como mujeres concuerdan estar muy de acuerdo, por lo que se obtuvo el 100%.
12. En cuanto a la importancia del reconocimiento del trabajo y logro de los compañeros y voluntarios a su cargo, para que se mantengan motivados, y esto se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización, el 92.3% de las mujeres encuestadas contestó estar muy de acuerdo con esto y de igual manera, el 100% de los hombres contestó estar muy de acuerdo, finalmente el mayor porcentaje entre hombres y mujeres encuestadas es de un 93.8% que entra en el rango de muy de acuerdo.
13. Tanto los hombres como las mujeres encuestadas, concuerdan en que es importante que los asociados conozcan la filosofía de la organización para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral con la misma, que finalmente se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos, por lo que ambos resultados dan un porcentaje total dentro del rango de muy de acuerdo con un 93.8%.
14. Siguiendo con el punto anterior, ambos géneros concuerdan en que los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que

trabajen en equipo para cumplirlos, por lo que ambos resultados dan un porcentaje total dentro del rango de muy de acuerdo con un 93.8%.

15. Respecto a la consideración de que la capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional, las mujeres encuestadas coinciden estando muy de acuerdo con un 84.6%, mientras que los hombres obtuvieron el 100% dentro del rango muy de acuerdo, el mayor total obtenido entre ambos sexos, es de 87.5% dentro del rango muy de acuerdo.
16. El 46.2% de las mujeres encuestadas, coincide en estar muy de acuerdo en delegar total libertad y poder de decisión, sin embargo el 23.1% se mostró indecisa respecto a la delegación de autoridad, mientras que el 100% de los hombres contestó estar muy de acuerdo con esto; el porcentaje mayor que se obtuvo entre ambos, es de 56.3%.
17. En cuanto a tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas que colaboran dentro de la organización para que éstos se sientan valorados como personas el 76.9% de las mujeres encuestadas, contestó estar muy de acuerdo en relación a esto, mientras que los hombres obtuvieron tres porcentajes iguales de 33.3% para los valores de: indeciso, de acuerdo y muy de acuerdo; el total de los encuestados arroja un 68.8% como el mayor porcentaje, dentro del rango de muy de acuerdo.
18. El 76.9% de las mujeres encuestadas dicen estar muy de acuerdo, en que los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para

un mejor desarrollo organizacional, de igual forma el 66.7% de los hombres concuerda con esto; el mayor porcentaje obtenido por el total de encuestados entra en el rango de muy de acuerdo con un 75%.

19. Las mujeres obtuvieron dos porcentajes iguales dentro de los rangos: de acuerdo y muy de acuerdo, con un 46.2% respecto al reflejo en un mediano y largo plazo de los resultados de las capacitaciones dadas a los asociados, por su parte los hombres encuestados concordaron estar muy de acuerdo con esto, con un 66.7%; el mayor porcentaje obtenido por el total de los encuestados se encuentra dentro del rango muy de acuerdo con un 50%.

20. En lo que se refiere a la importancia de conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores, aún cuando no tengan nada que ver con el puesto que desempeñan, ya que pueden contribuir al desarrollo personal y de la organización a largo plazo, las mujeres encuestadas coinciden en estar muy de acuerdo con un 76.9%, seguido de un 23.1% estando de acuerdo con esto, por otro lado los hombres encuestados coinciden con un 66.7% estando muy de acuerdo con esto, el porcentaje total más alto, obtenido por todos los encuestados es de 75% que está dentro del rango de muy de acuerdo.

21. El 92.3% de las mujeres encuestadas converge en estar muy de acuerdo en que la creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen, ya que permite mejorar el desempeño y actividades, por su parte los hombres encuestados

conceden también en estar muy de acuerdo con esto, con un 66.7%; el mayor porcentaje obtenido por el total de los encuestados es de 87.5% dentro del rango muy de acuerdo.

22. El 46.2% de las mujeres encuestadas contestó estar muy de acuerdo con que las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados, sin embargo el 38.5% contestó estar en desacuerdo con esto; por su parte los hombres encuestados obtuvieron tres porcentajes similares del 33.3% cada uno, dentro de los rangos: en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, el mayor porcentaje obtenido por el total de los encuestados siendo hombres o mujeres es del 43.8% que entra en el rango de muy de acuerdo.

23. El 46.2% de las mujeres encuestadas considera estar muy de acuerdo en que felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos, no obstante le sigue un 30.8% que está en desacuerdo con esto, por otra parte el 66.7% de los hombres encuestados afirma estar muy de acuerdo con la felicitación como incentivo; el porcentaje mayor que se obtuvo por el total de los encuestados es del 50% dentro del rango de muy de acuerdo.

24. Las mujeres encuestadas están muy de acuerdo con un 46.2% y de acuerdo con un 38.5% en que los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño dentro de la organización, los

hombres encuestados obtuvieron tres resultados iguales con un 33.3%, dentro de los rangos: en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo; el total obtenido para todos los encuestados es de 43.8% siendo el porcentaje mayor que se encuentra en el rango de muy de acuerdo.

25. Las mujeres encuestadas consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con un 38.5% para cada rango, en relación a que la amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas, por su parte los hombres encuestados convergen en estar muy de acuerdo con esto, obteniendo un 66.7%; el porcentaje mayor que se obtuvo por el total de los encuestados fue de 43.8% dentro del rango muy de acuerdo.

Dimensión Factores de Eficiencia

En la dimensión Factores de Eficiencia, se obtuvo lo siguiente:

26. Respecto a la importancia de una planeación dentro de la organización, como lo es el establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento, las mujeres encuestadas coinciden en estar muy de acuerdo con un 92.3%, por su parte los hombres encuestados obtuvieron el 100% afirmando estar muy de acuerdo; el mayor porcentaje que se alcanzó en relación al total de los encuestados siendo hombres y mujeres, fue del 93.8% dentro del rango muy de acuerdo, en lo que se refiere al establecimiento de procesos y sistemas que deben de seguir todos los colaboradores, el 76.9% de las mujeres encuestadas contestó estar muy de

acuerdo con esto, mientras que el mayor porcentaje de los hombres se presentó en el rango: de acuerdo, con un 66.7%, el mayor porcentaje obtenido del total de encuestados cae en el rango de muy de acuerdo con un 68.8%.

27. Para las mujeres encuestadas existen prioridades que deben ser tomadas en cuenta dentro de la organización por lo que el 69.2% de ellas afirma estar muy de acuerdo con esto, por otra parte el mayor porcentaje de los hombres cayó en el rango: de acuerdo con un 66.7%; el mayor porcentaje de todos los encuestados es de 62.5% que entra en el rango de muy de acuerdo.

28. En cuanto al control y reducción del tiempo como factores considerados para cumplir con las metas de la organización el 38.5% de las mujeres encuestadas contestó estar de acuerdo con esto, siguiéndole dos porcentajes iguales del 23.1% dentro de los rangos: muy en desacuerdo y muy de acuerdo; respecto a los hombres el 66.7% de los encuestados afirma estar muy de acuerdo con esto, el porcentaje más alto obtenido de todos los encuestados, fue de 37.5% que cayó dentro del rango: de acuerdo.

29. Tanto los hombres como las mujeres encuestados convergen en que todos los recursos de la organización deben ser optimizados, por lo que del total de encuestados el 93.8% contestó estar muy de acuerdo con esto.

30.El 76.9% de las mujeres encuestadas está muy de acuerdo en que una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito, mientras que el 100% de los hombres encuestados contestó de igual manera estar muy de acuerdo con esto; el mayor porcentaje en relación a todos los encuestados se dio en el rango muy de acuerdo con un 81.3%.

Dimensión Factores de Eficacia

En la dimensión Factores de Eficacia, se obtuvo lo siguiente:

31.El 76.9% de las mujeres encuestadas está muy de acuerdo en que el cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización, de igual manera el 66.7% de los hombres encuestados está muy de acuerdo con esto; el porcentaje más alto que se obtuvo de todos los encuestados fue del 75% en el rango muy de acuerdo.

32.En cuanto a alcanzar la productividad en términos de las ONG como único objetivo de los colaboradores, las mujeres encuestadas coincidieron con dos porcentajes iguales de 38.5% cada uno, para los rangos: en desacuerdo y muy de acuerdo, lo que nos muestra que son resultados opuestos; mientras que de los hombres encuestados el 66.7% está muy de acuerdo; el mayor porcentaje del total de los encuestados se encuentra dentro del rango: muy de acuerdo con un 43.8%.

33.El 75% del total de los encuestados coincide en que debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización.

34.El 61.5% de las mujeres encuestadas están muy de acuerdo en que la satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización, mientras que el 66.7% de los hombres encuestados contestó estar de acuerdo con esto; el porcentaje mayor del total de los encuestados cayó en el rango de muy de acuerdo con un 56.3%.

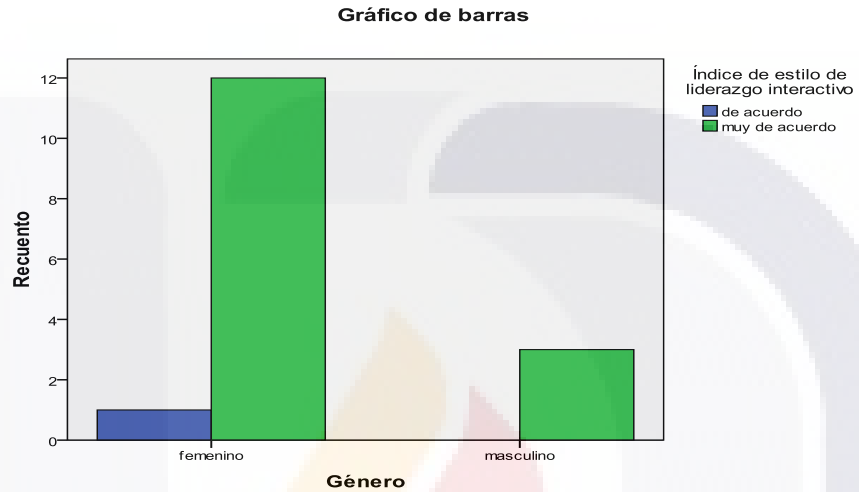
35.El 30.8% de las mujeres encuestadas está muy de acuerdo en que no es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización a fin de cumplir con los objetivos, mientras que de los hombres encuestados el 66.7% está de acuerdo en esto; de todos los encuestados, el porcentaje más alto se repite dos veces dentro de los rangos: de acuerdo y muy de acuerdo con el 31.3%.

Cruce Dimensiones Género y Estilo de Liderazgo

Se realizó un cruce de variables entre el Género y la Dimensión de Estilo de Liderazgo Interactivo, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

36.En relación al género femenino y la agrupación de los 20 ítems que conforma la Dimensión del Estilo de Liderazgo, el 92.3% de las mujeres encuestadas contestó dentro del rango muy de acuerdo y el 7.7% dentro del rango de acuerdo, el género masculino contestó dentro del rango muy de acuerdo en su totalidad siendo este el 100%; por lo que del total de los encuestados en porcentaje mayor fue de 93.8% dentro del rango muy de acuerdo, lo que nos afirma la teoría del Estilo de Liderazgo Interactivo

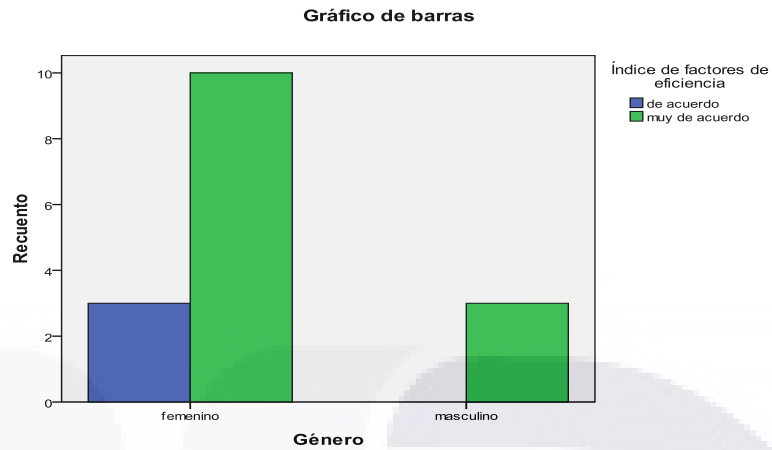
(Rossener, 1990), que propone ser un estilo utilizado por las mujeres, aunque en este estudio los hombres encuestados también se identificaron con este estilo de liderazgo para dirigir las ONG en Aguascalientes.



Cruce Dimensiones Género y Factores de Eficiencia

Se realizó un cruce de variables entre el Género y la Dimensión de Factores de Eficiencia, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

37. El 76.9% de las mujeres encuestadas afirma estar muy de acuerdo con los factores de eficiencia y el 23.1% de acuerdo, mientras que el 100% de los hombres encuestados afirma estar muy de acuerdo con estos factores, lo que nos da un total del 81.3% como el mayor porcentaje dentro del rango muy de acuerdo para los factores de eficiencia.

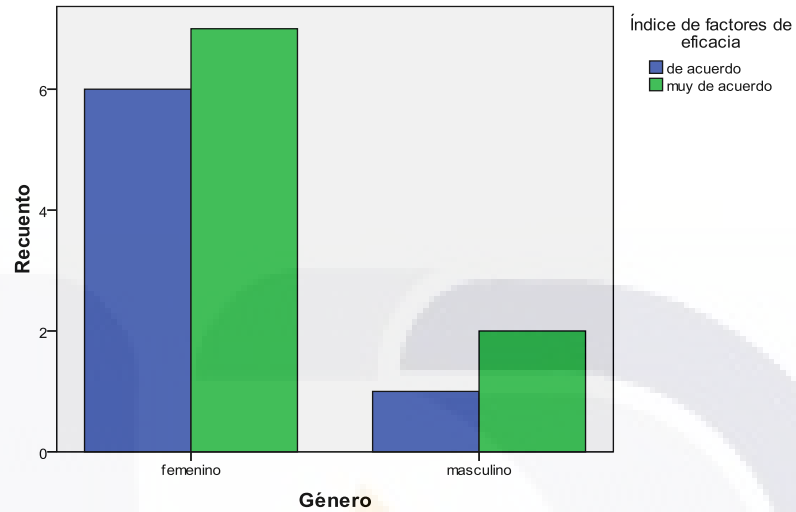


Cruce Dimensiones Género y Factores de Eficacia

Se realizó un cruce de variables entre el Género y la Dimensión de Factores de Eficacia, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

38. De las mujeres encuestadas el 53.8% contestó estar muy de acuerdo y el 46.2% de acuerdo, respecto a los hombres encuestados el 66.7% contestó estar muy de acuerdo y el 33.3% de acuerdo respecto a los factores de eficacia; en total de los encuestados, el mayor porcentaje fue de 56.3% dentro del rango de muy de acuerdo.

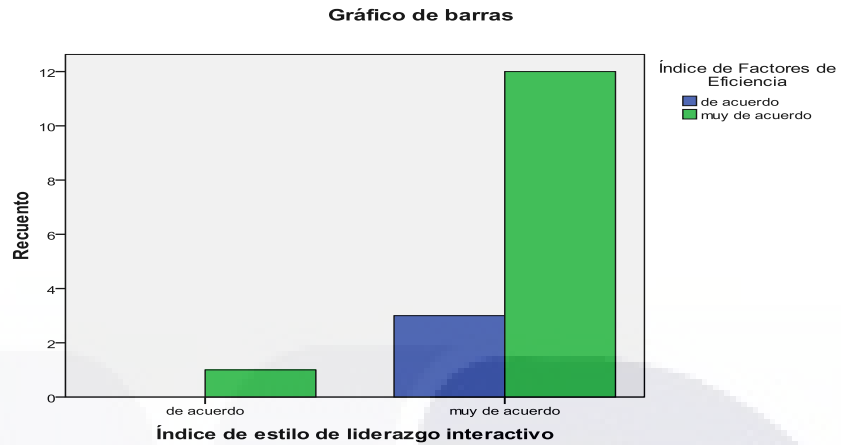
Gráfico de barras



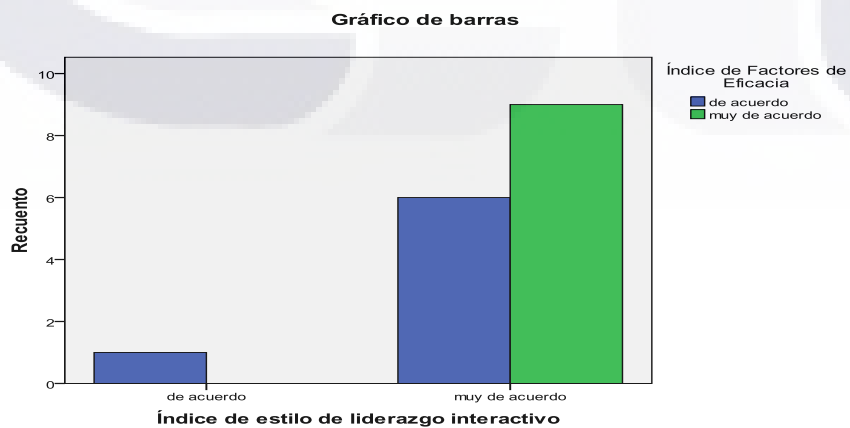
Cruce Dimensiones Estilo de Liderazgo y Factores de Eficiencia-Factores de Eficacia

Se realizó un cruce de variables entre la Dimensión de Estilo de Liderazgo Interactivo y las Dimensiones de los Factores de Eficiencia y los Factores de Eficacia, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

39. Al realizar el cruce de variables que conjunta los 20 ítems de la Dimensión de Estilo de Liderazgo y los 6 ítems de la Dimensión de los Factores de Eficiencia se obtuvo que, el 81.3% de los encuestados tiene una relación positiva al estar dentro del rango de muy de acuerdo para ambas dimensiones, y el 18.8% dentro del rango de acuerdo, por lo que observa que los administradores de las ONG utilizan un Estilo de Liderazgo Interactivo de manera eficiente.



40. Al realizar el cruce de variables que conjunta los 20 ítems de la Dimensión de Estilo de Liderazgo y los 5 ítems de la Dimensión de los Factores de Eficacia se obtuvo que, el 56.3% de los encuestados tiene una relación positiva al estar dentro del rango de muy de acuerdo para ambas dimensiones, y el 43.8% dentro del rango de acuerdo, por lo que observa que los administradores de las ONG utilizan un Estilo de Liderazgo Interactivo de manera eficaz para administrar sus programas.



8.1 Validación del cuestionario

Con la finalidad de validar el instrumento de evaluación se utilizó el programa SPSS Statistics versión 17.0 el cuál arrojó un alfa de Cronbach de .815 del total de los ítems que conforman el cuestionario, de acuerdo a este valor se puede decir que el instrumento tiene una adecuada consistencia interna y que la información es considerada fiable en general.

A continuación se resaltan aquellos ítems que obtuvieron una mayor correlación, que son los más representativos y de mayor relevancia para este estudio:

- Las relaciones interpersonales como factor favorable para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Libertad y poder de decisión para la toma de decisiones cuando no está el jefe.
- Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional.
- Importancia de conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores, aun cuando no tengan nada que ver con su puesto.
- Las relaciones interpersonales como un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados.
- La felicitación a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas.
 - El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización.
 - Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito.
 - El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización.
 - Alcanzar la productividad en términos de la organización es el único objetivo de los colaboradores.
 - Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización.
 - La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.

Para que un valor se considere estadísticamente, estar correlacionado debe ser mayor a 0.3, en el anexo D se muestra la tabla general de la validación del instrumento, donde se exponen de igual manera aquellos ítems que no son relevantes para el estudio.

CONCLUSIONES

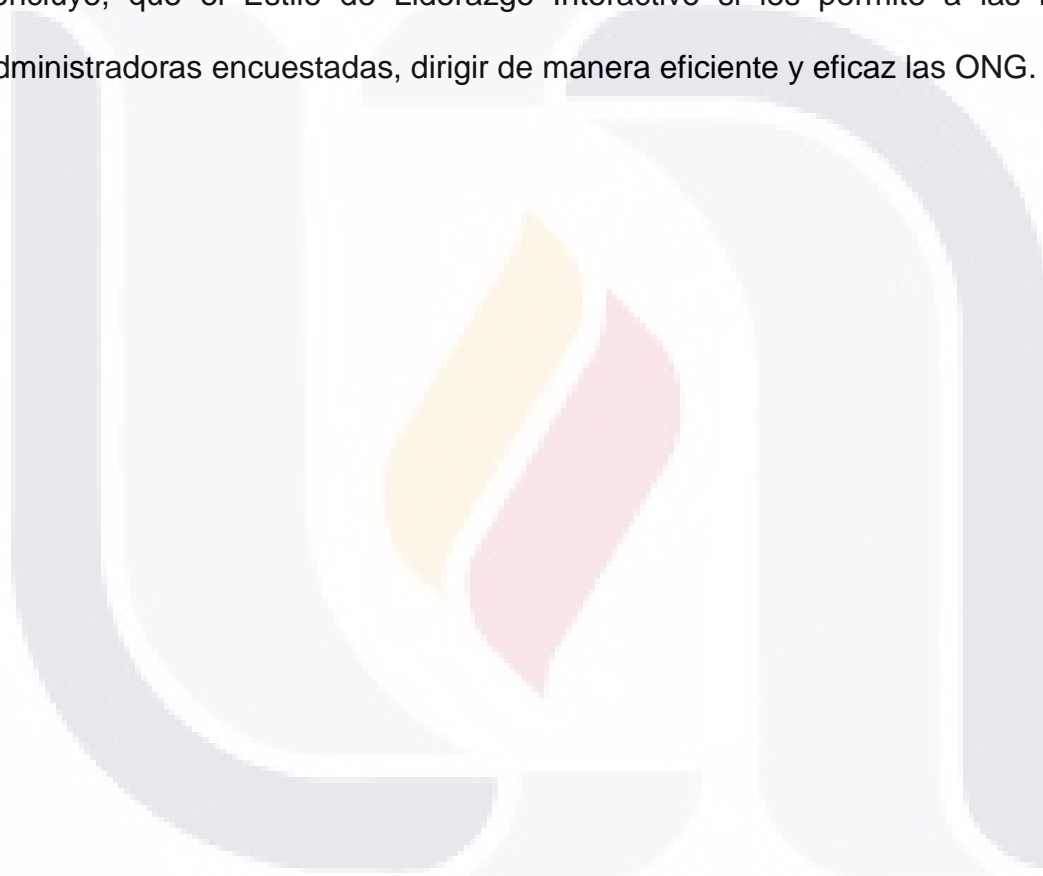
El objetivo de esta investigación fue Identificar si las mujeres que administran las ONG en Aguascalientes utilizan un Estilo de Liderazgo Interactivo que les permita lograr eficiencia y eficacia en los programas que brinda cada organización.

Rossener propone el Estilo de Liderazgo Interactivo como el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres(Rossener, 1990), el cuál es teoría base de este estudio; para concluir con la presente investigación retomaremos las preguntas que se realizaron inicialmente, comenzando con la primera de ellas:¿Son las mujeres las que administran la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales?; para responder a esta interrogante, se destacan los siguientes resultados: de la muestra analizada, la mayoría fueron mujeres siendo estas el 81.3% del total, desempeñando cada una de ellas el cargo de presidenta, o su equivalente dentro de la organización, y solamente el 18.8% de la muestra fueron hombres desempeñando el mismo cargo que las mujeres, por lo que podemos concluir afirmando a la pregunta, que de la muestra analizada, la mayoría de las mujeres si son realmente las que administran las Organizaciones No Gubernamentales.

Para responder a la segunda interrogante:¿El estilo de liderazgo interactivo permite una dirección eficiente y eficaz de la ONG?, comenzaremos por definir los objetivos específicos de esta investigación que fueron, la identificación de los factores de eficiencia y eficacia, y de igual manera, identificar si los responsables de las ONG utilizan un Estilo de Liderazgo Interactivo, se observó en base a los factores de eficiencia y eficacia definidos por Peter Drucker, que todos los

encuestados, tanto hombres como mujeres administradores de las ONG, llevan a cabo las prácticas de dicho autor, destacando puntos de gran relevancia como lo son, el establecimiento de metas y objetivos así como su cumplimiento como una de las tareas principales de todos los colaboradores, que hace inferencia a una planeación dentro de la organización, una toma de decisiones acertada, alcanzar la productividad en términos de la ONG, así como la satisfacción plena de la organización como conjunto que conlleve al cumplimiento de las tareas y objetivos (F. Drucker, 1978); para responder al segundo objetivo específico se observó, que las mujeres encuestadas ejercen el estilo de Liderazgo Interactivo para dirigir las ONG, sin embargo también se observó que los hombres hacen uso de éste, de igual forma que las mujeres, si bien el Estilo de Liderazgo Interactivo es propio de las mujeres, no es excluyente, haciendo referencia a Mercadé que dice que, estas capacidades no son exclusivamente femeninas y además es posible aprender y desarrollar dichas características (Mercadé, 2007); en base a esto podemos responder a la segunda pregunta planteada y concluir que el Estilo de Liderazgo Interactivo les permite a sus administradores dirigir de manera eficiente y eficaz. La hipótesis de la investigación “El estilo de liderazgo Interactivo empleado por las mujeres en la administración de Organizaciones No Gubernamentales les permite lograr eficiencia y eficacia de los programas asistenciales”, se comprobó, ya que de acuerdo con Rossener el estilo de Liderazgo Interactivo tiene características importantes como ser incluyente, alentar la participación, compartir el poder e información y aumentar la autoestima de los colaboradores, lo que concuerda con

lo observado en las mujeres administradoras de ONG encuestadas, resaltando aspectos donde la mujer enfatiza su liderazgo como las relaciones interpersonales, la libertad de decisión, el felicitar a los colaboradores como incentivo por sus logros, la amistad, así como el cumplimiento y alineación de los objetivos de las personas y de la organización en conjunto; dicho esto, se concluye, que el Estilo de Liderazgo Interactivo si les permite a las mujeres administradoras encuestadas, dirigir de manera eficiente y eficaz las ONG.



ANEXOS



ANEXOS

Anexo A) Cuadro de operacionalización de las variables

Dimensión Perfil socio-demográfico

Variable	Definición	Indicadores	Escala de Medición
ONG	Identificación de la ONG por número.	Ninguno	Ordinal
Puesto	Puesto de la persona ocupante.	Ninguno	Nominal
Edad	Años cumplidos de la persona.	20-30 años 31-40 años 41-50 años 51-60 años	Escalar
Género	Identificación de las características sexuales que clasifican a los seres humanos corporalmente.	Femenino Masculino	Nominal
Escolaridad	Nivel de escolaridad de la persona a nivel oficial.	Preparatoria Nivel Técnico Licenciatura Posgrado	Escalar
Años en el puesto	Años que tiene su puesto de trabajo la persona entrevistada.	1-5 años 6-10 años 11-15 años 16-20 años	Ordinal
Personal a su cargo	Indica si la persona encuestada cuenta con personal a su cargo o labora por sí sola.	Sí No	Nominal
Número de personal	Indica cuantas personas tiene a su cargo.	Ninguno	Ordinal

Dimensión Estilo de Liderazgo Interactivo

Variable	Definición	Indicadores	Escala de Medición
Información	Compartir información con todas las áreas de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Decisiones	En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Desarrollo	Desarrollo de los colaboradores para mantenerlos motivados dentro de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales favorecen al logro de los objetivos de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Consultar	Consulta a los colaboradores para la toma de la mejor decisión, cuando repercute a toda el área de trabajo.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Capacitación	Brindar la oportunidad de que los compañeros y/o voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Reconocimiento	Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o voluntarios a tu cargo es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Filosofía	Conocimiento e identificación con la filosofía de la organización para generar un compromiso moral.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Objetivos	Los colaboradores deben conocer los objetivos, para que trabajen en equipo para cumplirlos.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Capacitación permanente	La capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar

Variable	Definición	Indicadores	Escala de Medición
Libertad y poder	Cuando no está el jefe, los asociados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Estado de ánimo	Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que los colaboradores se sientan valorados como personas.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Alineación	Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Resultados	Los resultados de la capacitación dada a los asociados podrán verse reflejados en mediano y largo plazo.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Capacidades y habilidades	Conocimiento de las capacidades y habilidades de todos los colaboradores aun cuando no tengan nada que ver con su puesto.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Creatividad	La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Jerarquía	Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Incentivo	Felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Problemas personales	Los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño de la organización	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Amistad	La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar

Dimensión Factores de Eficiencia

Variable	Definición	Indicadores	Escala de Medición
Metas y objetivos	Importancia de una planeación dentro de la organización, con el establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Sistemas y procesos	Establecimiento de sistemas y procesos que deben seguir todos los colaboradores.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Prioridades	Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Control y tiempo	El control y la reducción del tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Optimización	Optimización de todos los recursos de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Decisiones acertadas	Toma de decisiones acertada para cumplir los objetivos y lograr resultados esperados en la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar

Dimensión Factores de Eficacia

Variable	Definición	Indicadores	Escala de Medición
Tarea principal	El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Productividad	Alcanzar la productividad en términos de la organización es el único objetivo de los colaboradores.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Toma de decisiones	Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Satisfacción	La satisfacción plena de la organización como conjunto, conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar
Recursos	No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización a fin de cumplir con los objetivos.	Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo	Escalar

Anexo B) Instrumento de Evaluación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas

Área: Administración

Cuestionario¹: “El liderazgo como un factor de eficiencia y eficacia, en la administración de los programas asistenciales de Organizaciones No Gubernamentales en Aguascalientes”

Objetivo: Recabar información que permita analizar al liderazgo como un factor de eficiencia y eficacia, en la administración de los programas asistenciales de las ONG en Aguascalientes.

Instrucciones: Favor de señalar la respuesta que corresponda:

I. Dimensión Perfil Socio-demográfico

1.- Nombre de la Organización: _____

2.- Puesto y nombre de la persona ocupante: _____

3.- Señale el grupo de edad:

20-30 años ()

31-40años ()

41-50 años ()

51-60 años ()

4.- Género: Femenino () Masculino ()

5.- Nivel de escolaridad:

Preparatoria ()

Nivel Técnico ()

Licenciatura ()

Posgrado()

Área: _____

6.-Señale los años que tiene en el puesto de trabajo:

1-5 años ()

11-15 años ()

6-10 años ()

16-20 años ()

¹Este cuestionario forma parte del trabajo de Tesis El liderazgo como un factor de eficiencia y eficacia, en la administración de los programas asistenciales de organizaciones no gubernamentales en Aguascalientes, de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por la alumna Cindy Violeta Rocha Gutiérrez

7.- Indique si tiene personal a su cargo:

Si () Núm. De personas_____

No ()

Instrucciones: Marque con una **X** la opción que más le represente su personalidad de los siguientes enunciados:

II. Dimensión Estilo de Liderazgo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
8.- Respecto a la información usted considera que debe ser compartida con todas las áreas de la organización.					
9.- En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos.					
10.- El desarrollo del personal dentro de la organización es importante para mantener motivados a los empleados.					
11.- Las relaciones interpersonales favorecen al logro de objetivos de la organización.					
12.- Cuando tienes que tomar una decisión que repercute a todo tu equipo de trabajo, pero que solo debes tomarla tu; consultas a tus colaboradores para tomar la mejor decisión.					
13.- Brindas la oportunidad de que tus compañeros y/o subordinados se capaciten para su desarrollo personal y profesional.					
14.- Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o subordinados es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y estabilidad laboral.					
15.- Es importante que los empleados conozcan la filosofía de la empresa para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral con la organización.					
16.- Los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que trabajen en equipo para cumplirlos.					
17.- La capacitación permanente logra que los trabajadores de la organización busquen el desarrollo personal y profesional.					
18.- Cuando no está el jefe, los subordinados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones.					

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
19.- Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que los empleados se sientan valorados como personas.					
20.- Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional.					
21.- Los resultados de la capacitación dada a los empleados podrán verse reflejados en un mediano y largo plazo.					
22.- Es importante conocer la capacidades y habilidades de todos los empleados de la organización aun cuando no tengan nada que ver con su puesto ya que puede contribuir al desarrollo personal y de la organización a largo plazo.					
23.- La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen, ya que permite mejorar el desempeño y actividades.					
24.- Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y subordinados.					
25.- Felicitar a los subordinados por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos.					
26.- Considero que los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño laboral.					
27.- La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas.					

III. Dimensión Factores de Eficiencia

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
28.- El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización.					
29.- En la organización están establecidos sistemas y procesos que deben seguir todos los trabajadores.					
30.- Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta.					
31.- El control y la reducción del tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización.					
32.- Todos los recursos de la organización deben ser optimizados.					
33.- Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito.					

IV. Dimensión Factores de Eficacia

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
34.- El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los trabajadores de la organización.					
35.- Alcanzar la productividad de la organización es el único objetivo de los trabajadores.					
36.- Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización.					
37.- La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.					
38.- No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta con la organización a fin de cumplir con los objetivos.					

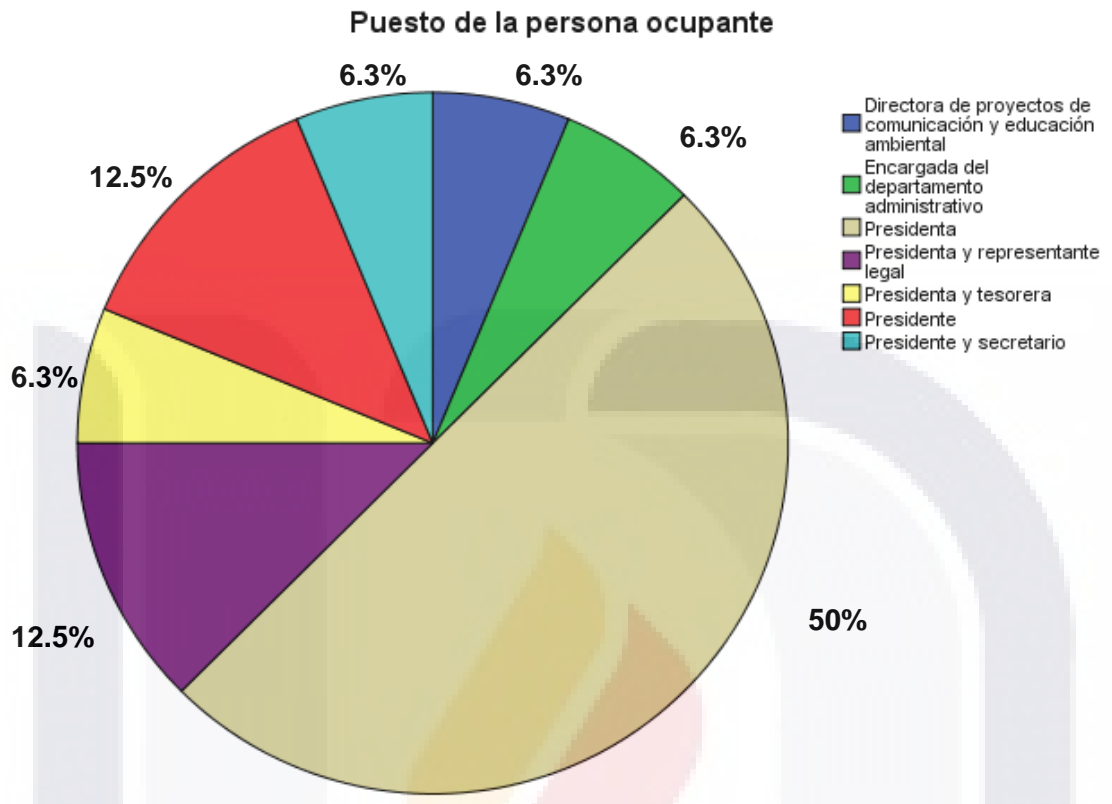
Gracias por su colaboración

Anexo C) Resultados Generales

Dimensión Perfil socio-demográfico:

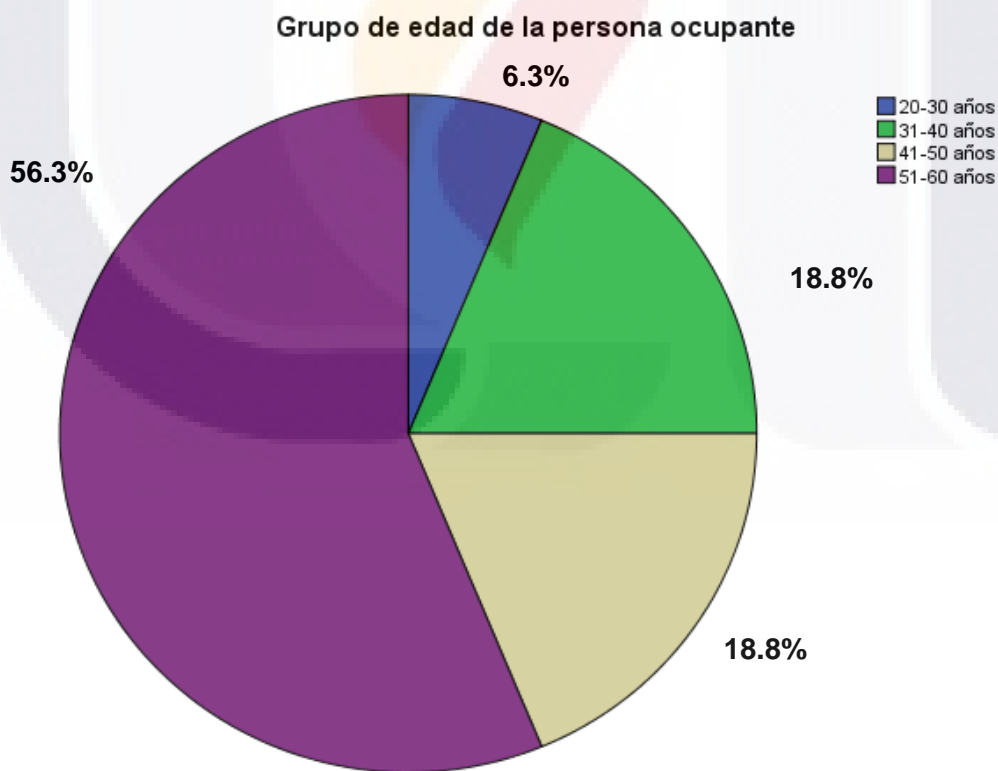
1. Puesto de la persona ocupante

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Directora de proyectos de comunicación y educación ambiental	1	6.3%	6.3%
	Encargada del departamento administrativo	1	6.3%	12.5%
	Presidenta	8	50%	62.5%
	Presidenta y representante legal	2	12.5%	75%
	Presidenta y tesorera	1	6.3%	81.3%
	Presidente	2	12.5%	93.8%
	Presidente y secretario	1	6.3%	100%
	Total	16	100%	



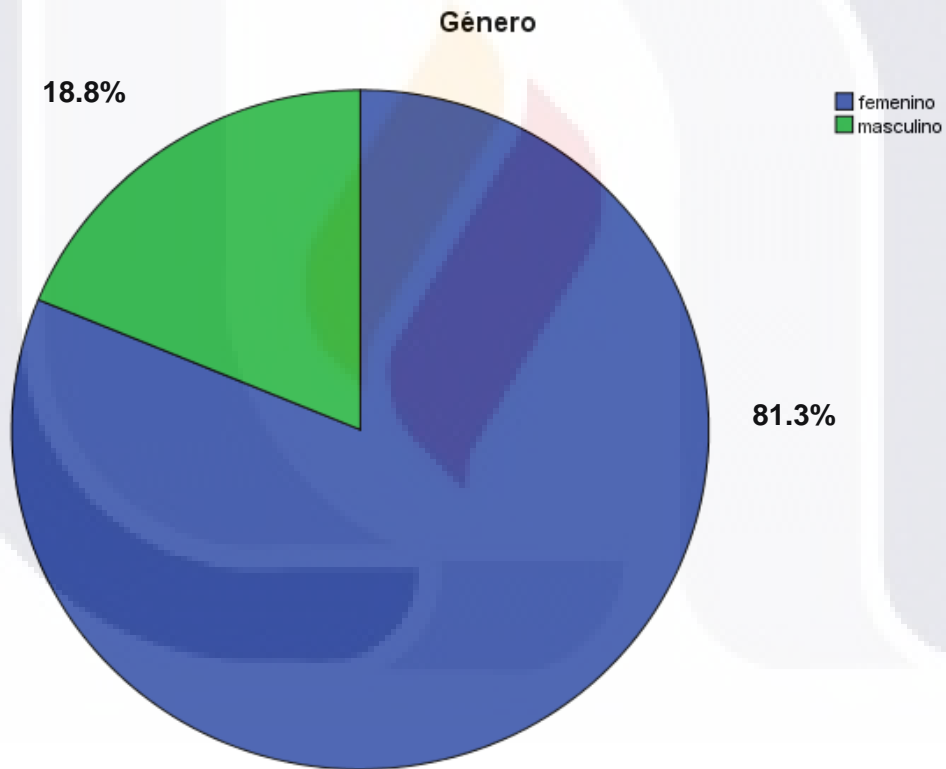
2. Grupo de edad

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 20-30 años	1	6.3%	6.3%
31-40 años	3	18.8%	25%
41-50 años	3	18.8%	43.8%
51-60 años	9	56.3%	100%
Total	16	100%	



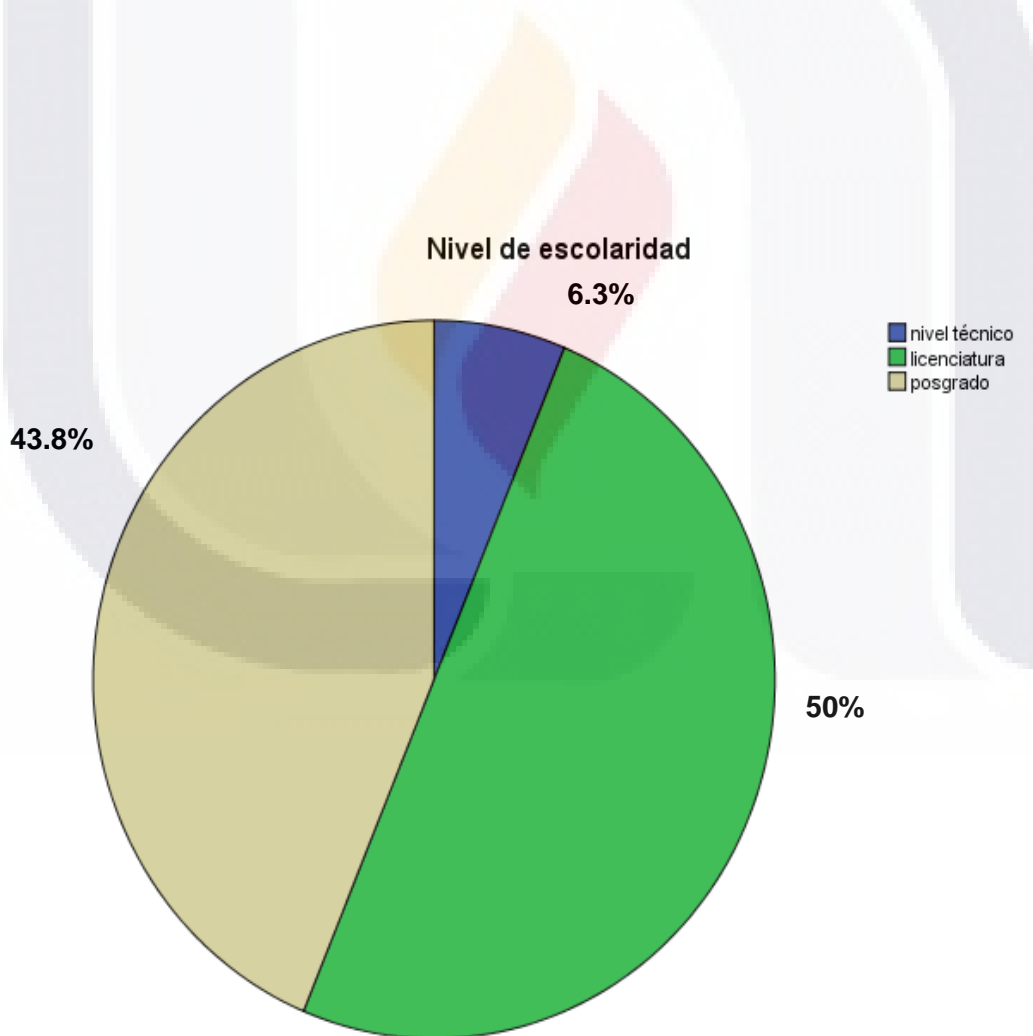
3. Género

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	femenino	13	81.3%	81.3%
	masculino	3	18.8%	100%
	Total	16	100%	



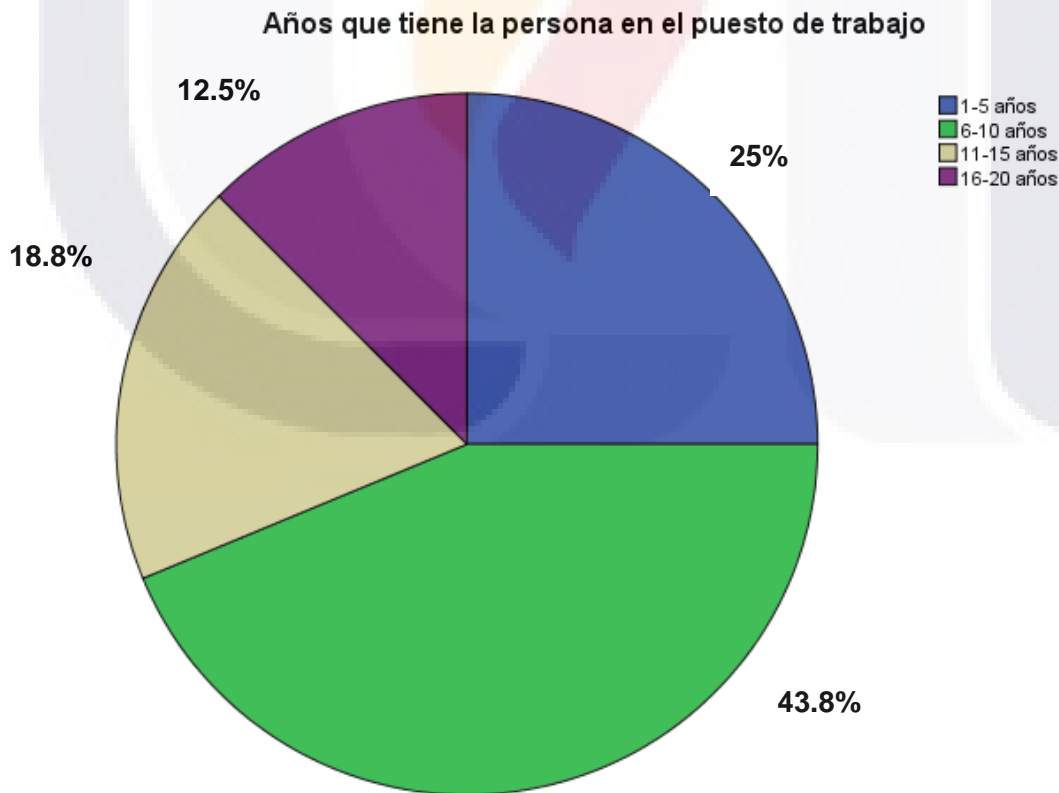
4. Nivel de escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nivel técnico	1	6.3%	6.3%
licenciatura	8	50%	56.3%
posgrado	7	43.8%	100%
Total	16	100%	



5. Años que tiene en el puesto de trabajo la persona encuestada

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-5 años	4	25%	25%
	6-10 años	7	43.8%	68.8%
	11-15 años	3	18.8%	87.5%
	16-20 años	2	12.5%	100%
	Total	16	100%	



6. Si la persona tiene personal a su cargo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	93.8%	93.8%
	No	1	6.3%	100%
	Total	16	100%	



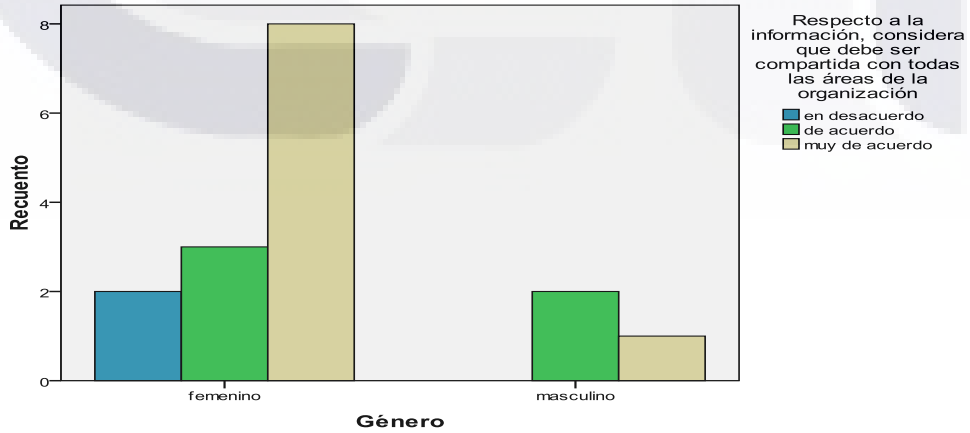
Dimensión Estilo de Liderazgo:

7. Compartir información con todas las áreas de la organización

Cruce de variables entre: Género & Respecto a la información, considera que debe ser compartida con todas las áreas de la organización

		Respecto a la información, considera que debe ser compartida con todas las áreas de la organización			Total	
		en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo		
Género	femenino	Recuento	2	3	8	13
		% dentro de Género	15.4%	23.1%	61.5%	100.0%
		% del total	12.5%	18.8%	50.0%	81.3%
	masculino	Recuento	0	2	1	3
		% dentro de Género	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% del total	.0%	12.5%	6.3%	18.8%
Total		Recuento	2	5	9	16
		% dentro de Género	12.5%	31.3%	56.3%	100.0%
		% del total	12.5%	31.3%	56.3%	100.0%

Gráfico de barras

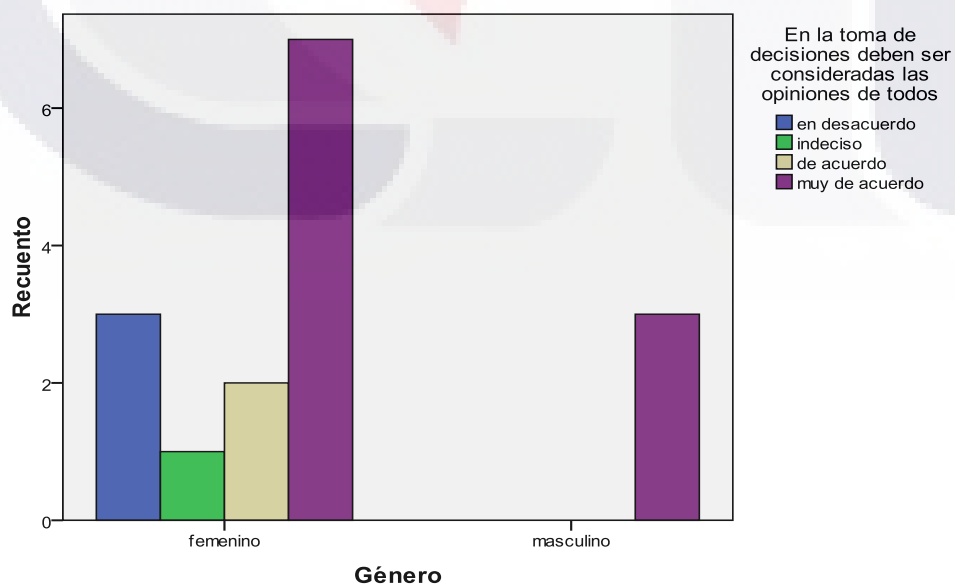


8. En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos

Cruce de variables entre: Género & En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos

		En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos				Total
		en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género femenino	Recuento	3	1	2	7	13
	% dentro de Género	23.1%	7.7%	15.4%	53.8%	100.0%
	% del total	18.8%	6.3%	12.5%	43.8%	81.3%
masculino	Recuento	0	0	0	3	3
	% dentro de Género	.0%	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	% del total	.0%	.0%	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	3	1	2	10	16
	% dentro de Género	18.8%	6.3%	12.5%	62.5%	100.0%
	% del total	18.8%	6.3%	12.5%	62.5%	100.0%

Gráfico de barras

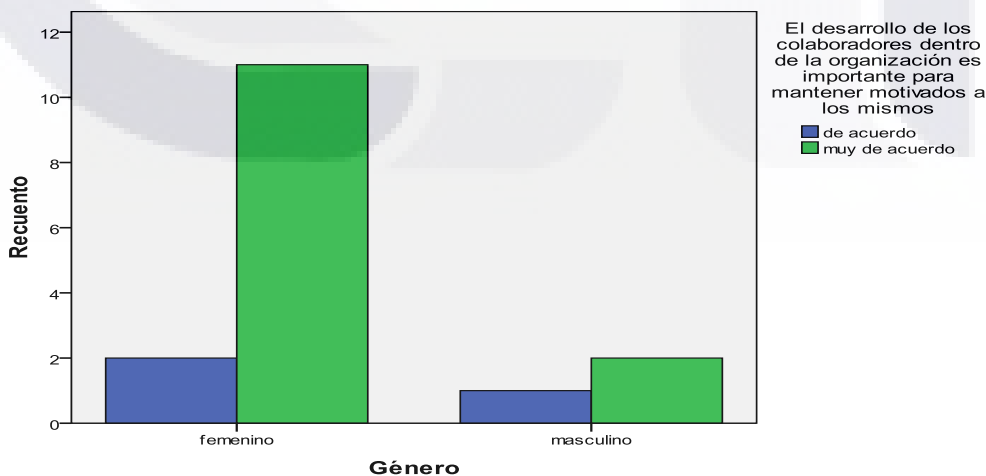


9. El desarrollo de los colaboradores dentro de la organización es importante para mantener motivados a los mismos

Cruce de variables entre: Género & El desarrollo de los colaboradores dentro de la organización es importante para mantener motivados a los mismos

			El desarrollo de los colaboradores dentro de la organización es importante para mantener motivados a los mismos		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	2	11	13
		% dentro de Género	15.4%	84.6%	100.0%
		% del total	12.5%	68.8%	81.3%
	masculino	Recuento	1	2	3
		% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%
		% del total	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	3	13	16	
	% dentro de Género	18.8%	81.3%	100.0%	
	% del total	18.8%	81.3%	100.0%	

Gráfico de barras

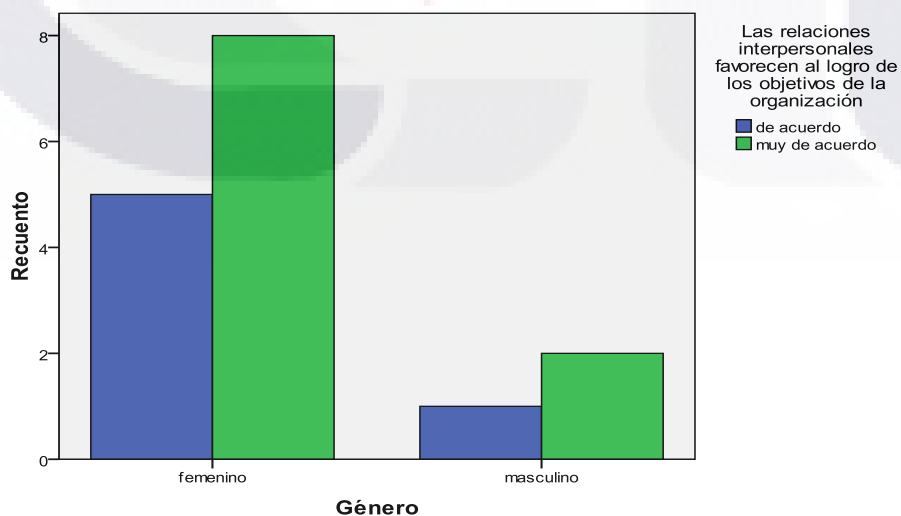


10. Las relaciones interpersonales favorecen al logro de objetivos de la organización

Cruce de variables entre: Género & Las relaciones interpersonales favorecen al logro de los objetivos de la organización

			Las relaciones interpersonales favorecen al logro de los objetivos de la organización		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	5	8	13
		% dentro de Género	38.5%	61.5%	100.0%
		% del total	31.3%	50.0%	81.3%
	masculino	Recuento	1	2	3
		% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%
		% del total	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	6	10	16	
	% dentro de Género	37.5%	62.5%	100.0%	
	% del total	37.5%	62.5%	100.0%	

Gráfico de barras

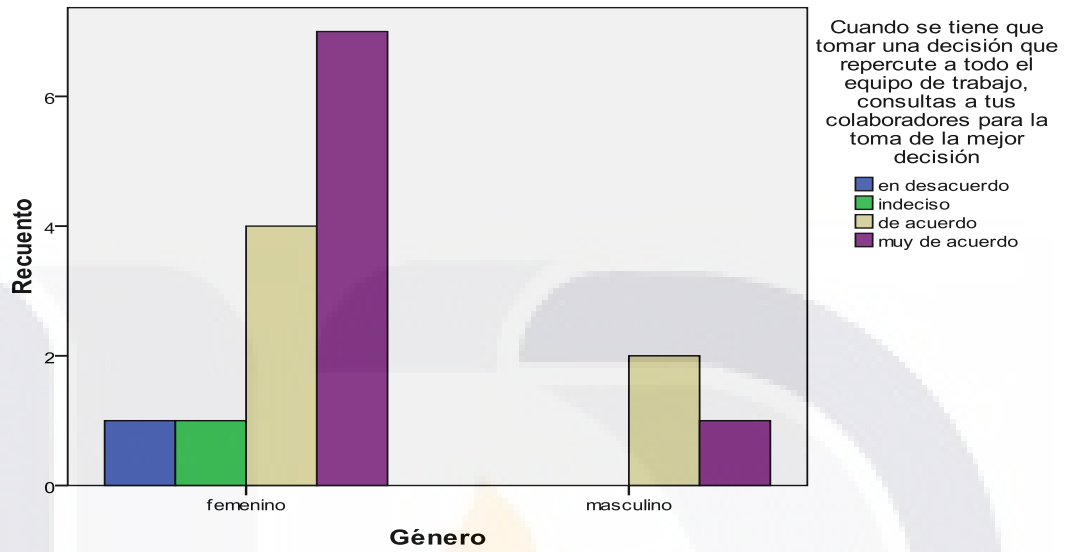


11. Cuando tienes que tomar una decisión que repercute a todo tu equipo de trabajo, pero que solo debes tomarla tu; consultas a tus colaboradores para tomar la mejor decisión

Cruce de variables entre: Género & Cuando se tiene que tomar una decisión que repercute a todo el equipo de trabajo, consultas a tus colaboradores para la toma de la mejor decisión

			Cuando se tiene que tomar una decisión que repercute a todo el equipo de trabajo, consultas a tus colaboradores para la toma de la mejor decisión				
			en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	Total
Género	femenino	Recuento	1	1	4	7	13
		% dentro de Género	7.7%	7.7%	30.8%	53.8%	100.0%
		% del total	6.3%	6.3%	25.0%	43.8%	81.3%
masculino		Recuento	0	0	2	1	3
		% dentro de Género	.0%	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	12.5%	6.3%	18.8%
Total		Recuento	1	1	6	8	16
		% dentro de Género	6.3%	6.3%	37.5%	50.0%	100.0%
		% del total	6.3%	6.3%	37.5%	50.0%	100.0%

Gráfico de barras

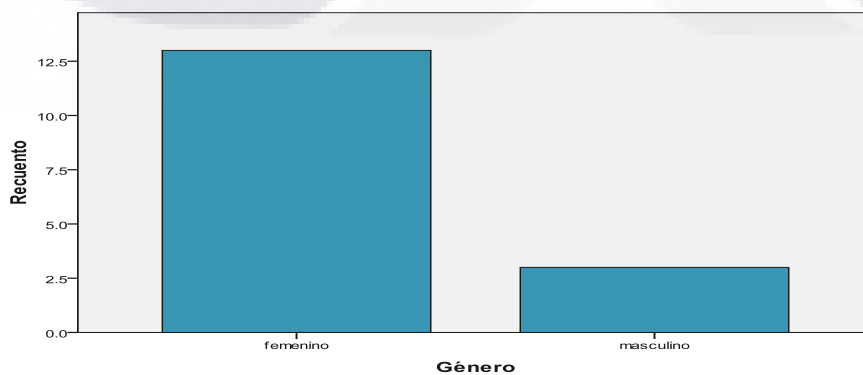


12. Brindar la oportunidad de que tus compañeros y/o voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional

Cruce de variables entre: Género & Brindas la oportunidad de que tus compañeros y/o voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional

			Brindas la oportunidad de que tus compañeros y/o voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional	
			muy de acuerdo	Total
Género	Femenino	Recuento	13	13
		% dentro de Género	100.0%	100.0%
		% del total	81.3%	81.3%
	Masculino	Recuento	3	3
		% dentro de Género	100.0%	100.0%
		% del total	18.8%	18.8%
Total	Recuento		16	16
	% dentro de Género		100.0%	100.0%
	% del total		100.0%	100.0%

Gráfico de barras

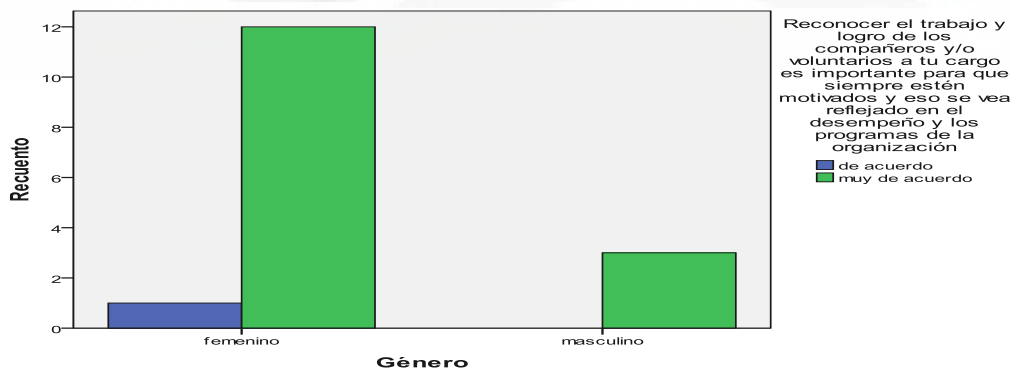


13.Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o voluntarios a tu cargo es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización

Cruce de variables entre: Género & Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o voluntarios a tu cargo es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización

			Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o voluntarios a tu cargo es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
masculino	Recuento	0	3	3	
	% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	.0%	18.8%	18.8%	
Total	Recuento	1	15	16	
	% dentro de Género	6.3%	93.8%	100.0%	
	% del total	6.3%	93.8%	100.0%	

Gráfico de barras

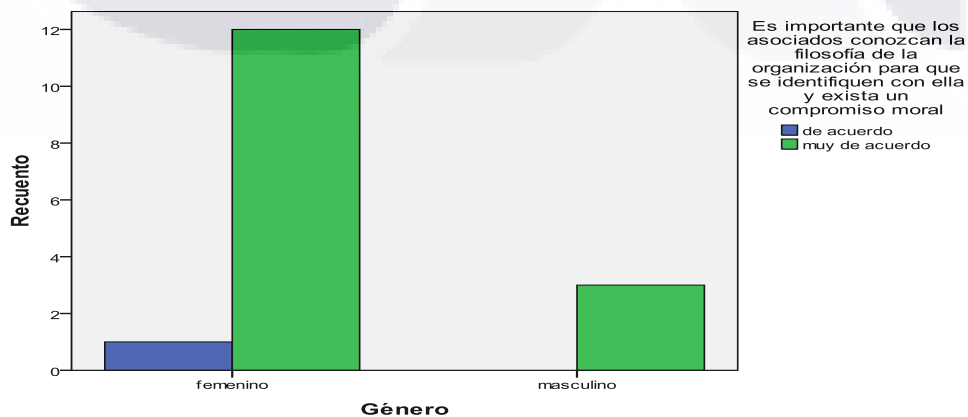


14. Es importante que los asociados conozcan la filosofía de la organización para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral con la misma

Cruce de variables entre: Género & Es importante que los asociados conozcan la filosofía de la organización para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral

			Es importante que los asociados conozcan la filosofía de la organización para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
	masculino	Recuento	0	3	3
		% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	1	15	16	
	% dentro de Género	6.3%	93.8%	100.0%	
	% del total	6.3%	93.8%	100.0%	

Gráfico de barras

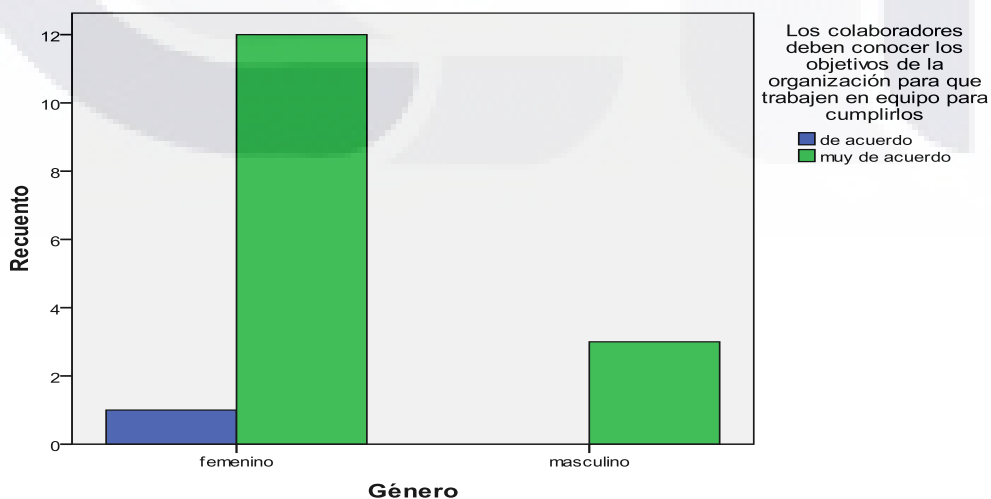


15. Los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que trabajen en equipo para cumplirlos

Cruce de variables entre: Género & Los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que trabajen en equipo para cumplirlos

			Los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que trabajen en equipo para cumplirlos		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
	masculino	Recuento	0	3	3
		% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	1	15	16	
	% dentro de Género	6.3%	93.8%	100.0%	
	% del total	6.3%	93.8%	100.0%	

Gráfico de barras

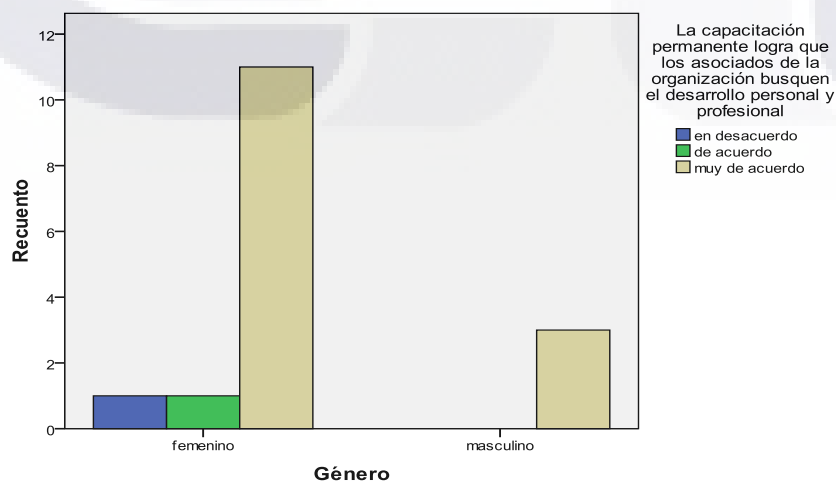


16.La capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional

Cruce de variables entre: Género & La capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional

			La capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional			Total
			en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	1	11	13
		% dentro de Género	7.7%	7.7%	84.6%	100.0%
		% del total	6.3%	6.3%	68.8%	81.3%
	masculino	Recuento	0	0	3	3
		% dentro de Género	.0%	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	1	1	14	16	
	% dentro de Género	6.3%	6.3%	87.5%	100.0%	
	% del total	6.3%	6.3%	87.5%	100.0%	

Gráfico de barras

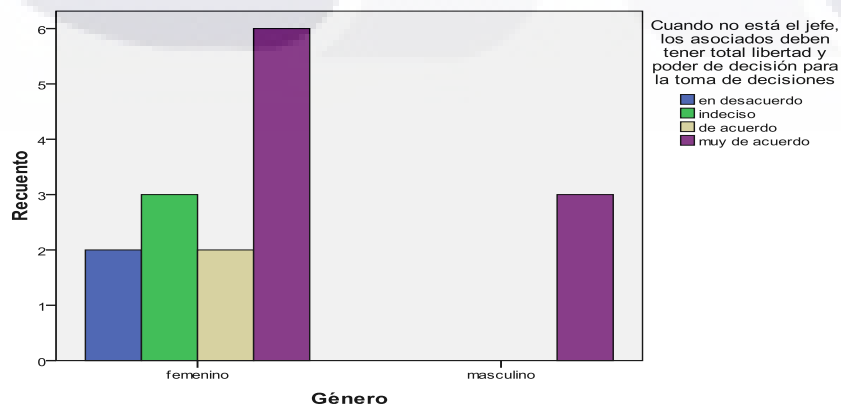


17. Cuando no está el jefe, los asociados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones

Cruce de variables entre: Género & Cuando no está el jefe, los asociados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones

			Cuando no está el jefe, los asociados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones				
			en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	Total
Género	femenino	Recuento	2	3	2	6	13
		% dentro de Género	15.4%	23.1%	15.4%	46.2%	100.0%
		% del total	12.5%	18.8%	12.5%	37.5%	81.3%
masculino	Recuento	0	0	0	3	3	
		% dentro de Género	.0%	.0%	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	2	3	2	9	16	
		% dentro de Género	12.5%	18.8%	12.5%	56.3%	100.0%
		% del total	12.5%	18.8%	12.5%	56.3%	100.0%

Gráfico de barras

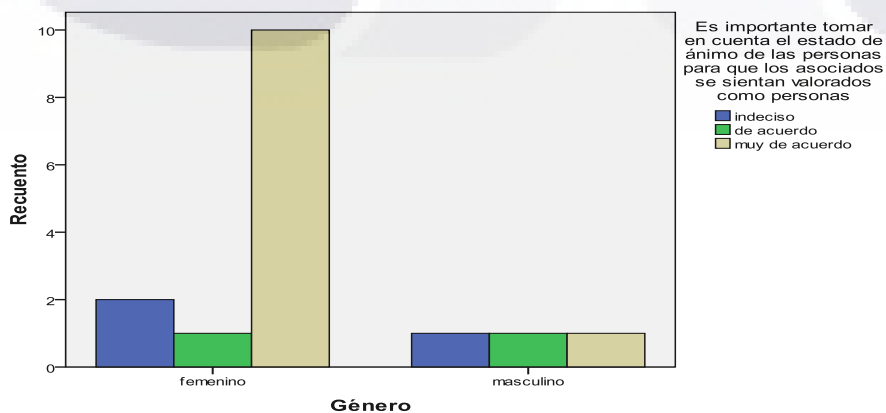


18. Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que se sientan valorados como personas dentro de la organización

Cruce de variables entre: Género & Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que los asociados se sientan valorados como personas

			Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que los asociados se sientan valorados como personas			Total
			indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	2	1	10	13
		% dentro de Género	15.4%	7.7%	76.9%	100.0%
		% del total	12.5%	6.3%	62.5%	81.3%
	masculino	Recuento	1	1	1	3
		% dentro de Género	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
		% del total	6.3%	6.3%	6.3%	18.8%
Total	Recuento	3	2	11	16	
	% dentro de Género	18.8%	12.5%	68.8%	100.0%	
	% del total	18.8%	12.5%	68.8%	100.0%	

Gráfico de barras

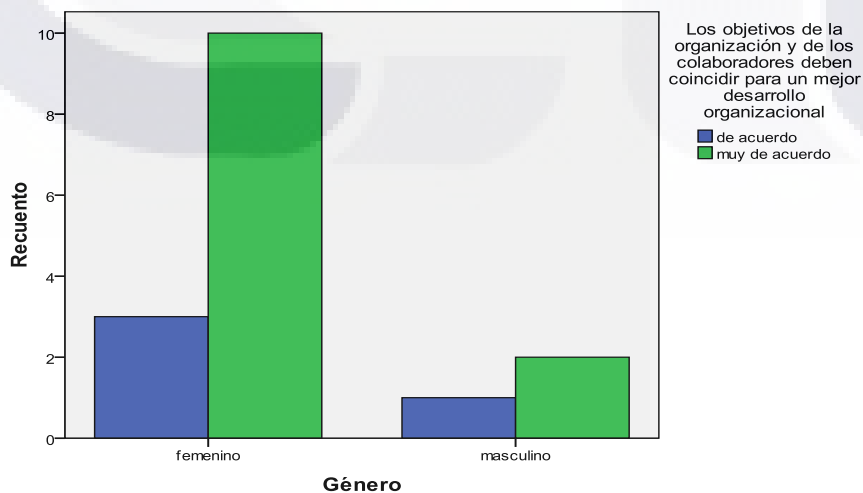


19. Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional

Cruce de variables entre: Género & Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional

			Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	10	13
		% dentro de Género	23.1%	76.9%	100.0%
		% del total	18.8%	62.5%	81.3%
	masculino	Recuento	1	2	3
		% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%
		% del total	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	4	12	16	
	% dentro de Género	25.0%	75.0%	100.0%	
	% del total	25.0%	75.0%	100.0%	

Gráfico de barras

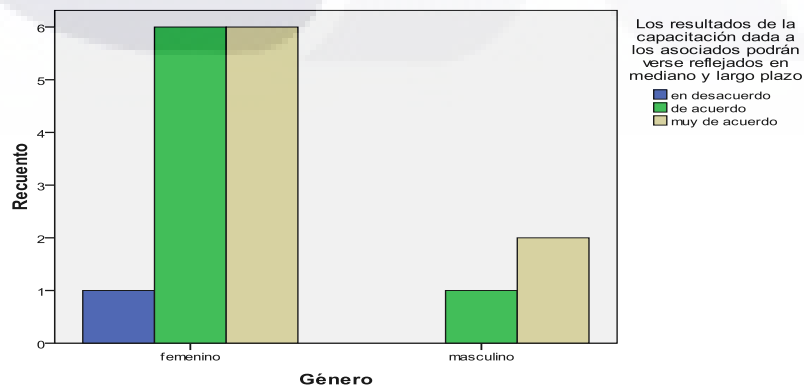


20. Los resultados de la capacitación dada a los asociados podrán verse reflejados en un mediano y largo plazo

Cruce de variables entre: Género & Los resultados de la capacitación dada a los asociados podrán verse reflejados en mediano y largo plazo

			Los resultados de la capacitación dada a los asociados podrán verse reflejados en mediano y largo plazo			
			en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	Total
Género	femenino	Recuento	1	6	6	13
		% dentro de Género	7.7%	46.2%	46.2%	100.0%
		% del total	6.3%	37.5%	37.5%	81.3%
	masculino	Recuento	0	1	2	3
		% dentro de Género	.0%	33.3%	66.7%	100.0%
		% del total	.0%	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	1	7	8	16	
	% dentro de Género	6.3%	43.8%	50.0%	100.0%	
	% del total	6.3%	43.8%	50.0%	100.0%	

Gráfico de barras

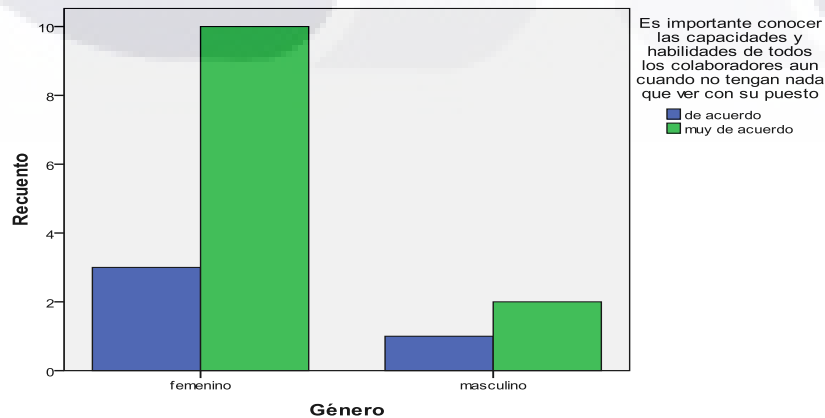


21. Es importante conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores aún cuando no tengan nada que ver con su puesto, ya que pueden contribuir al desarrollo personal y de la organización a largo plazo

Cruce de variables entre: Género & Es importante conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores aun cuando no tengan nada que ver con su puesto

			Es importante conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores aun cuando no tengan nada que ver con su puesto		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	10	13
		% dentro de Género	23.1%	76.9%	100.0%
		% del total	18.8%	62.5%	81.3%
masculino	Recuento	1	2	3	
	% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%	
	% del total	6.3%	12.5%	18.8%	
Total	Recuento	4	12	16	
	% dentro de Género	25.0%	75.0%	100.0%	
	% del total	25.0%	75.0%	100.0%	

Gráfico de barras

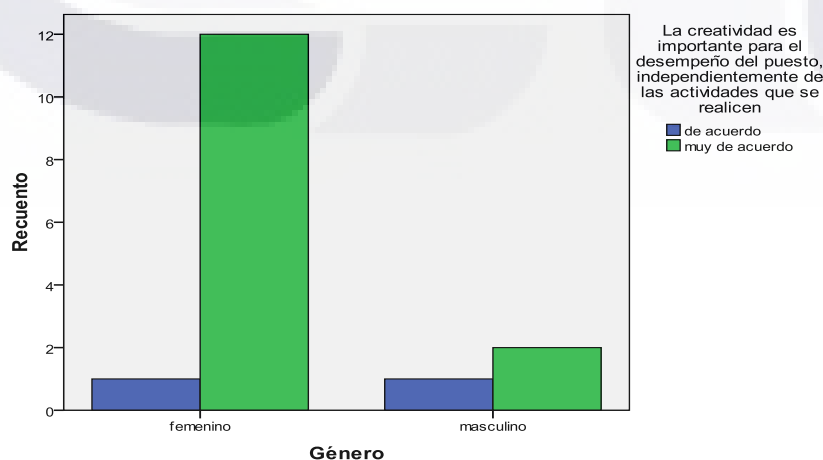


22. La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen, ya que permite mejorar el desempeño y actividades

Cruce de variables entre: Género & La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen

			La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
masculino	Recuento	1	2	3	
	% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%	
	% del total	6.3%	12.5%	18.8%	
Total	Recuento	2	14	16	
	% dentro de Género	12.5%	87.5%	100.0%	
	% del total	12.5%	87.5%	100.0%	

Gráfico de barras

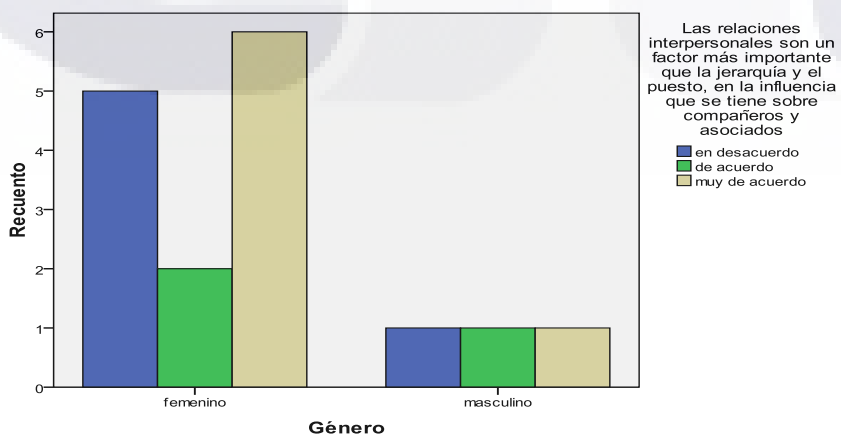


23. Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados

Cruce de variables entre: Género & Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados

		Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados			Total
		en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género femenino	Recuento	5	2	6	13
	% dentro de Género	38.5%	15.4%	46.2%	100.0%
	% del total	31.3%	12.5%	37.5%	81.3%
masculino	Recuento	1	1	1	3
	% dentro de Género	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	% del total	6.3%	6.3%	6.3%	18.8%
Total	Recuento	6	3	7	16
	% dentro de Género	37.5%	18.8%	43.8%	100.0%
	% del total	37.5%	18.8%	43.8%	100.0%

Gráfico de barras

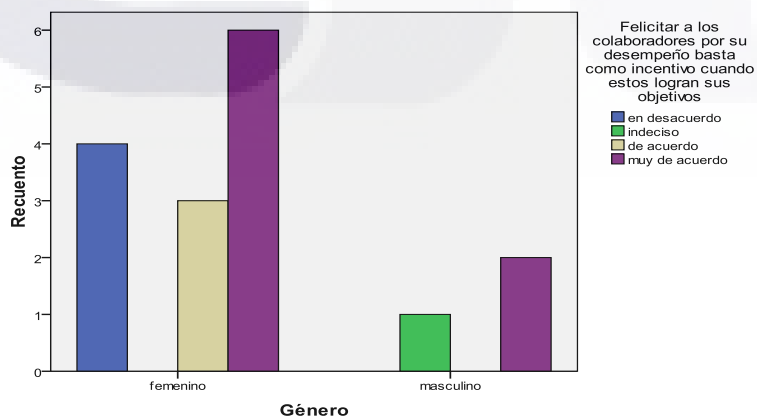


24. Felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos

Cruce de variables entre: Género & Felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos

			Felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos				Total
			en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	4	0	3	6	13
		% dentro de Género	30.8%	.0%	23.1%	46.2%	100.0%
		% del total	25.0%	.0%	18.8%	37.5%	81.3%
masculino	Recuento	0	1	0	2	3	
	% dentro de Género	.0%	33.3%	.0%	66.7%	100.0%	
	% del total	.0%	6.3%	.0%	12.5%	18.8%	
Total	Recuento	4	1	3	8	16	
	% dentro de Género	25.0%	6.3%	18.8%	50.0%	100.0%	
	% del total	25.0%	6.3%	18.8%	50.0%	100.0%	

Gráfico de barras

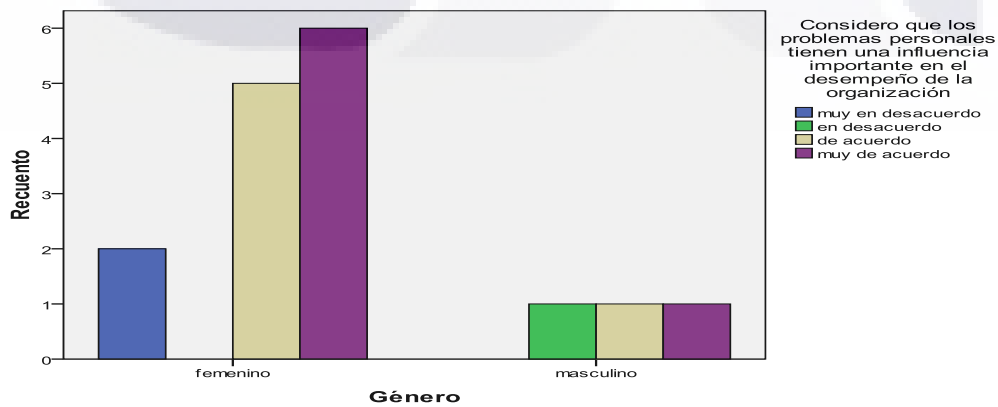


25. Los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño de la organización

Cruce de variables entre: Género & Considero que los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño de la organización

		Considero que los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño de la organización				Total
		muy en desacuerdo	en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género femenino	Recuento	2	0	5	6	13
	% dentro de Género	15.4%	.0%	38.5%	46.2%	100.0%
	% del total	12.5%	.0%	31.3%	37.5%	81.3%
masculino	Recuento	0	1	1	1	3
	% dentro de Género	.0%	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	% del total	.0%	6.3%	6.3%	6.3%	18.8%
Total	Recuento	2	1	6	7	16
	% dentro de Género	12.5%	6.3%	37.5%	43.8%	100.0%
	% del total	12.5%	6.3%	37.5%	43.8%	100.0%

Gráfico de barras

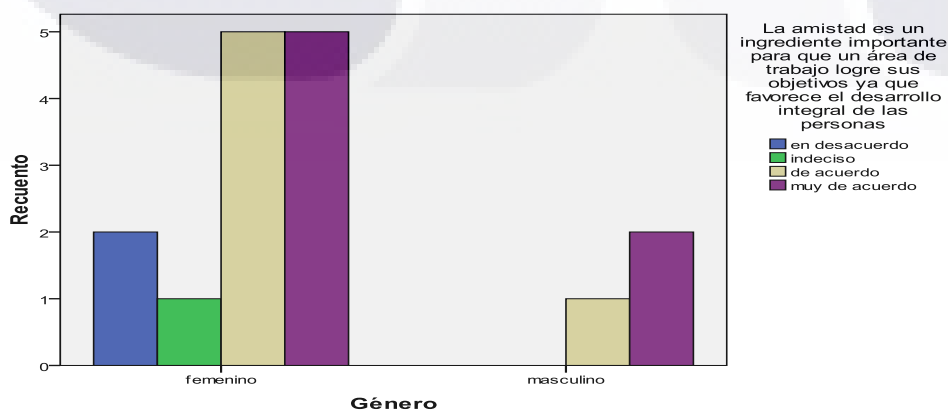


26. La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas

Cruce de variables entre: Género & La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas

		La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas				Total
		en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género femenino	Recuento	2	1	5	5	13
	% dentro de Género	15.4%	7.7%	38.5%	38.5%	100.0%
	% del total	12.5%	6.3%	31.3%	31.3%	81.3%
masculino	Recuento	0	0	1	2	3
	% dentro de Género	.0%	.0%	33.3%	66.7%	100.0%
	% del total	.0%	.0%	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	2	1	6	7	16
	% dentro de Género	12.5%	6.3%	37.5%	43.8%	100.0%
	% del total	12.5%	6.3%	37.5%	43.8%	100.0%

Gráfico de barras



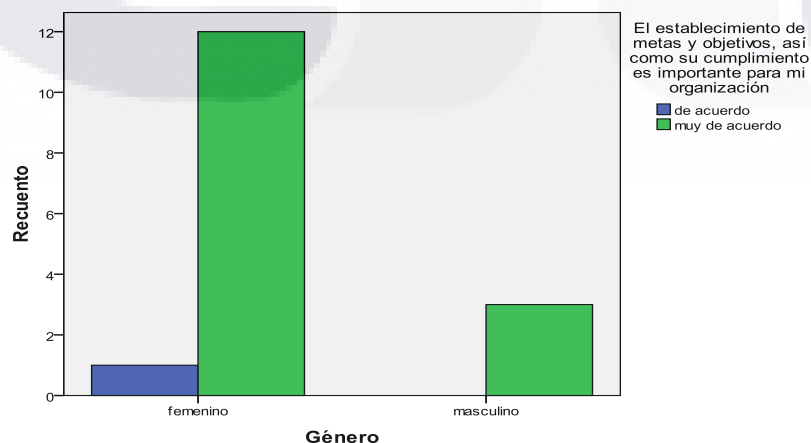
Dimensión Factores de Eficiencia

27. El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización

Cruce de variables entre: Género & El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización

			El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
	masculino	Recuento	0	3	3
		% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	1	15	16	
	% dentro de Género	6.3%	93.8%	100.0%	
	% del total	6.3%	93.8%	100.0%	

Gráfico de barras

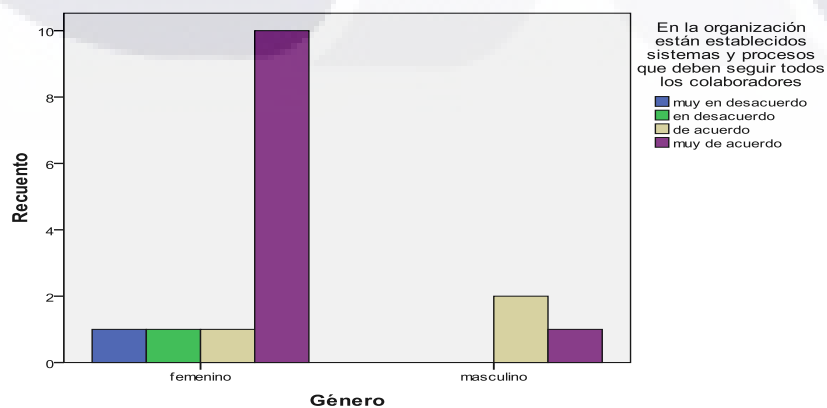


28. En la organización están establecidos sistemas y procesos que deben seguir todos los colaboradores

Cruce de variables entre: Género & Están establecidos sistemas y procesos que deben seguir todos los colaboradores

			Están establecidos sistemas y procesos que deben seguir todos los colaboradores				Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	1	1	10	13
		% dentro de Género	7.7%	7.7%	7.7%	76.9%	100.0%
		% del total	6.3%	6.3%	6.3%	62.5%	81.3%
masculino	Recuento	0	0	2	1	3	
		% dentro de Género	.0%	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	12.5%	6.3%	18.8%
Total	Recuento	1	1	3	11	16	
		% dentro de Género	6.3%	6.3%	18.8%	68.8%	100.0%
		% del total	6.3%	6.3%	18.8%	68.8%	100.0%

Gráfico de barras

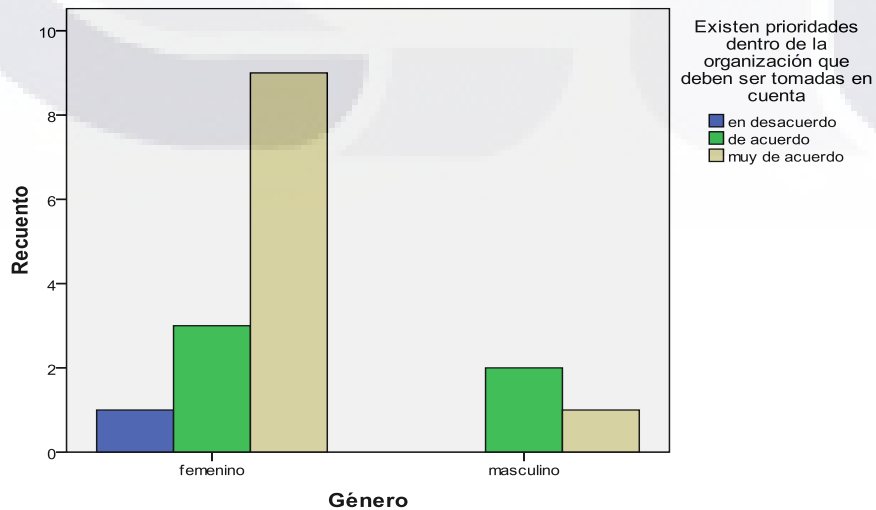


29. Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta

Cruce de variables entre: **Género & Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta**

			Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta			Total
			en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género femenino	Recuento	1	3	9	13	
	% dentro de Género	7.7%	23.1%	69.2%	100.0%	
	% del total	6.3%	18.8%	56.3%	81.3%	
masculino	Recuento	0	2	1	3	
	% dentro de Género	.0%	66.7%	33.3%	100.0%	
	% del total	.0%	12.5%	6.3%	18.8%	
Total	Recuento	1	5	10	16	
	% dentro de Género	6.3%	31.3%	62.5%	100.0%	
	% del total	6.3%	31.3%	62.5%	100.0%	

Gráfico de barras

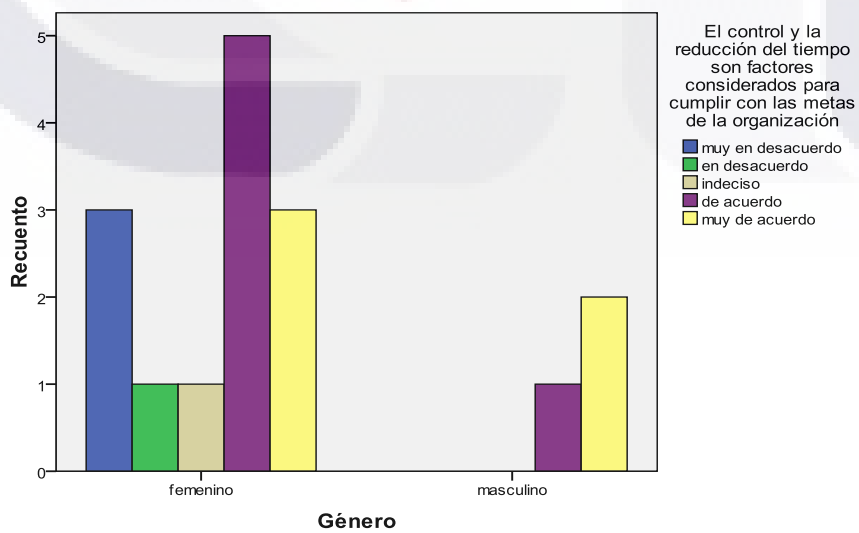


30.El control y reducción de tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización

Cruce de variables entre: Género & El control y la reducción de tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización

			El control y la reducción de tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	1	1	5	3	13
		% dentro de Género	23.1%	7.7%	7.7%	38.5%	23.1%	100.0%
		% del total	18.8%	6.3%	6.3%	31.3%	18.8%	81.3%
	masculino	Recuento	0	0	0	1	2	3
		% dentro de Género	.0%	.0%	.0%	33.3%	66.7%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	3	1	1	6	5	16	
	% dentro de Género	18.8%	6.3%	6.3%	37.5%	31.3%	100.0%	
	% del total	18.8%	6.3%	6.3%	37.5%	31.3%	100.0%	

Gráfico de barras

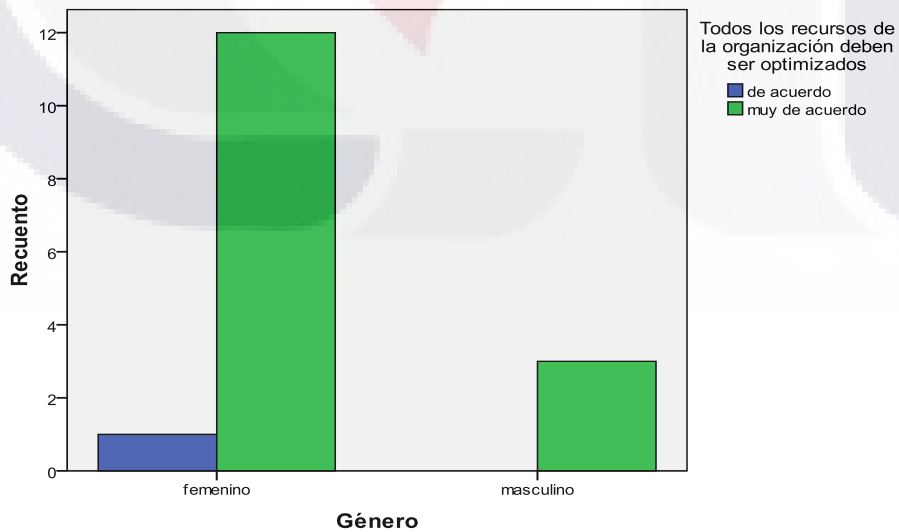


31. Todos los recursos de la organización deben ser optimizados

Cruce de variables entre Género * Todos los recursos de la organización deben ser optimizados

			Todos los recursos de la organización deben ser optimizados		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
masculino	Recuento	0	3	3	
	% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	.0%	18.8%	18.8%	
Total	Recuento	1	15	16	
	% dentro de Género	6.3%	93.8%	100.0%	
	% del total	6.3%	93.8%	100.0%	

Gráfico de barras

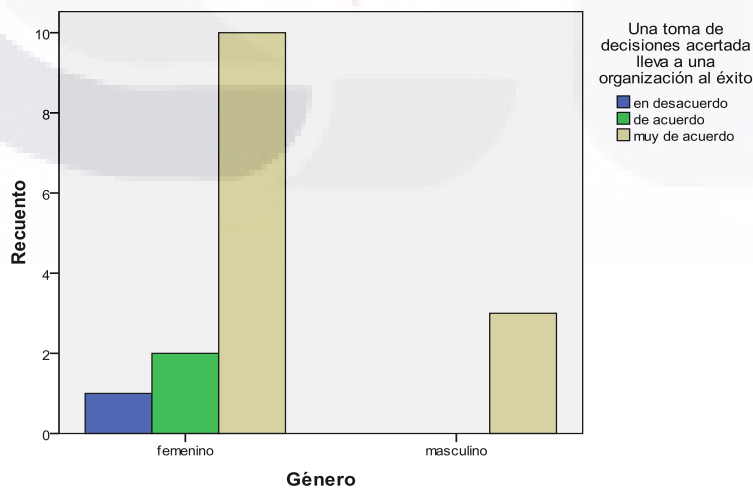


32. Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito

Cruce de variables entre: Género & Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito

			Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito			Total
			en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	2	10	13
		% dentro de Género	7.7%	15.4%	76.9%	100.0%
		% del total	6.3%	12.5%	62.5%	81.3%
	masculino	Recuento	0	0	3	3
		% dentro de Género	.0%	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	1	2	13	16	
	% dentro de Género	6.3%	12.5%	81.3%	100.0%	
	% del total	6.3%	12.5%	81.3%	100.0%	

Gráfico de barras



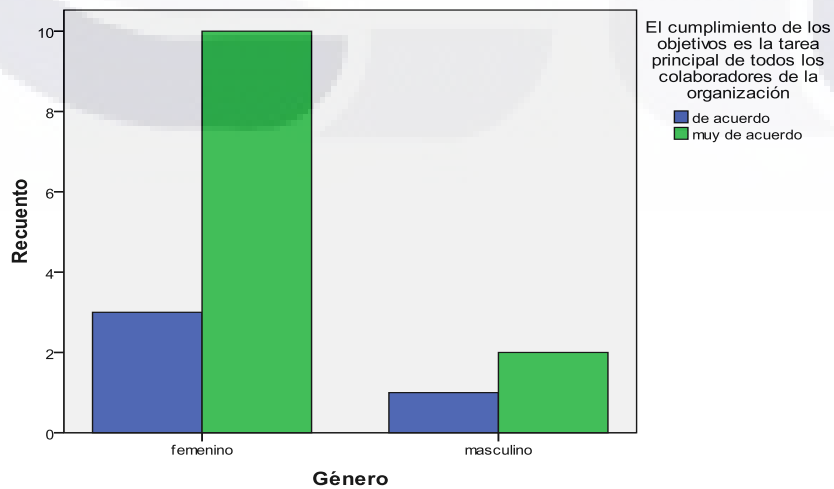
Dimensión Factores de Eficacia

33.El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización

Cruce de variables entre: Género & El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización

			El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	10	13
		% dentro de Género	23.1%	76.9%	100.0%
		% del total	18.8%	62.5%	81.3%
	masculino	Recuento	1	2	3
		% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%
		% del total	6.3%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	4	12	16	
	% dentro de Género	25.0%	75.0%	100.0%	
	% del total	25.0%	75.0%	100.0%	

Gráfico de barras

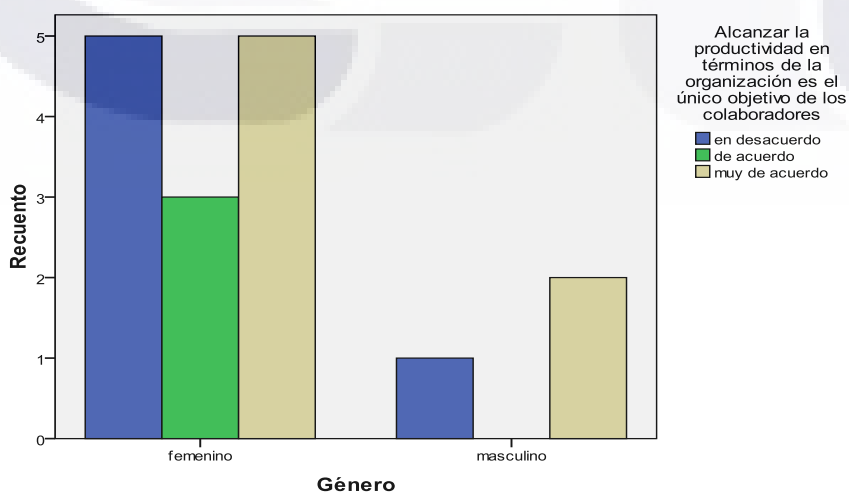


34. Alcanzar la productividad en términos de la organización, es el único objetivo de los colaboradores

Cruce de variables entre: Género & Alcanzar la productividad en términos de la organización es el único objetivo de los colaboradores

			Alcanzar la productividad en términos de la organización es el único objetivo de los colaboradores			Total
			en desacuerdo	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	5	3	5	13
		% dentro de Género	38.5%	23.1%	38.5%	100.0%
		% del total	31.3%	18.8%	31.3%	81.3%
	masculino	Recuento	1	0	2	3
		% dentro de Género	33.3%	.0%	66.7%	100.0%
		% del total	6.3%	.0%	12.5%	18.8%
Total	Recuento	6	3	7	16	
	% dentro de Género	37.5%	18.8%	43.8%	100.0%	
	% del total	37.5%	18.8%	43.8%	100.0%	

Gráfico de barras

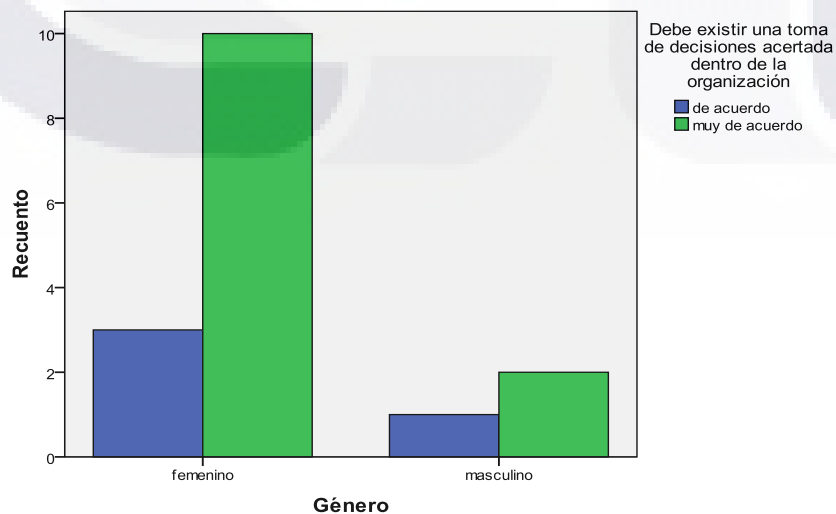


35. Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización

Cruce de variables entre: Género & Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización

			Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	10	13
		% dentro de Género	23.1%	76.9%	100.0%
		% del total	18.8%	62.5%	81.3%
masculino	Recuento	1	2	3	
	% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%	
	% del total	6.3%	12.5%	18.8%	
Total	Recuento	4	12	16	
	% dentro de Género	25.0%	75.0%	100.0%	
	% del total	25.0%	75.0%	100.0%	

Gráfico de barras

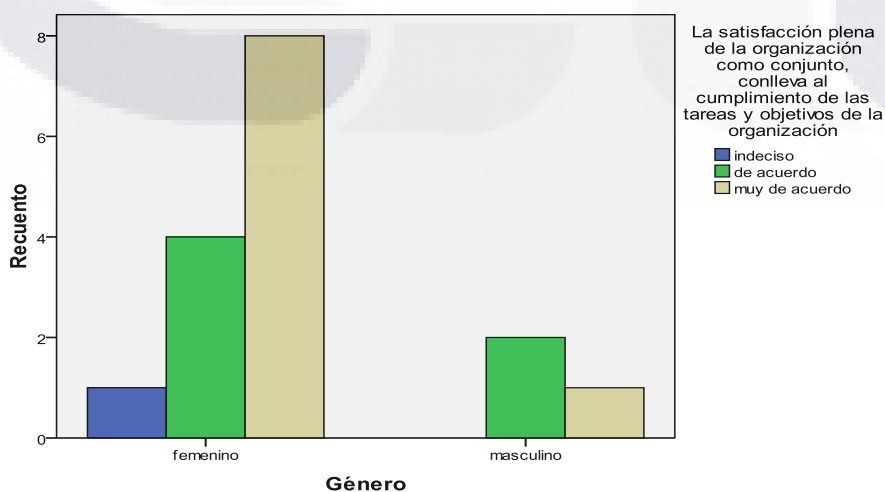


36. La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización

Cruce de variables entre: Género & La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización

		La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización			Total
		indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género femenino	Recuento	1	4	8	13
	% dentro de Género	7.7%	30.8%	61.5%	100.0%
	% del total	6.3%	25.0%	50.0%	81.3%
masculino	Recuento	0	2	1	3
	% dentro de Género	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	% del total	.0%	12.5%	6.3%	18.8%
Total	Recuento	1	6	9	16
	% dentro de Género	6.3%	37.5%	56.3%	100.0%
	% del total	6.3%	37.5%	56.3%	100.0%

Gráfico de barras

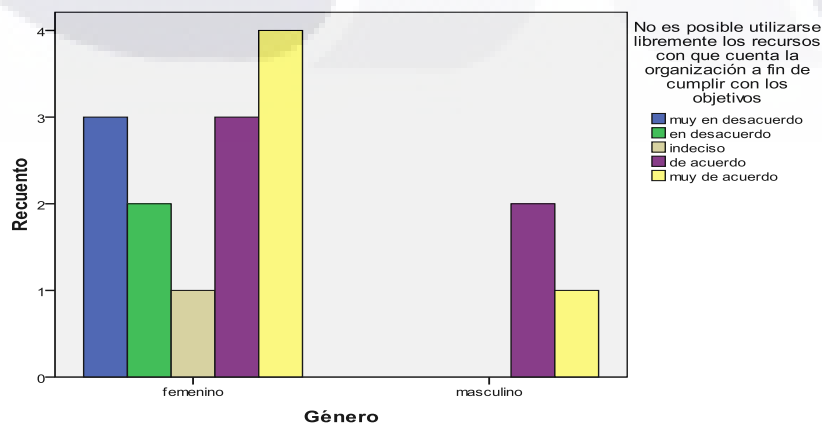


37.No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización, a fin de cumplir con los objetivos

Cruce de variables entre: Género & No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización a fin de cumplir con los objetivos

			No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización a fin de cumplir con los objetivos					Total
			muy en desacuerdo	en desacuerdo	indeciso	de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	2	1	3	4	13
		% dentro de Género	23.1%	15.4%	7.7%	23.1%	30.8%	100.0%
		% del total	18.8%	12.5%	6.3%	18.8%	25.0%	81.3%
	masculino	Recuento	0	0	0	2	1	3
		% dentro de Género	.0%	.0%	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% del total	.0%	.0%	.0%	12.5%	6.3%	18.8%
Total	Recuento	3	2	1	5	5	16	
	% dentro de Género	18.8%	12.5%	6.3%	31.3%	31.3%	100.0%	
	% del total	18.8%	12.5%	6.3%	31.3%	31.3%	100.0%	

Gráfico de barras

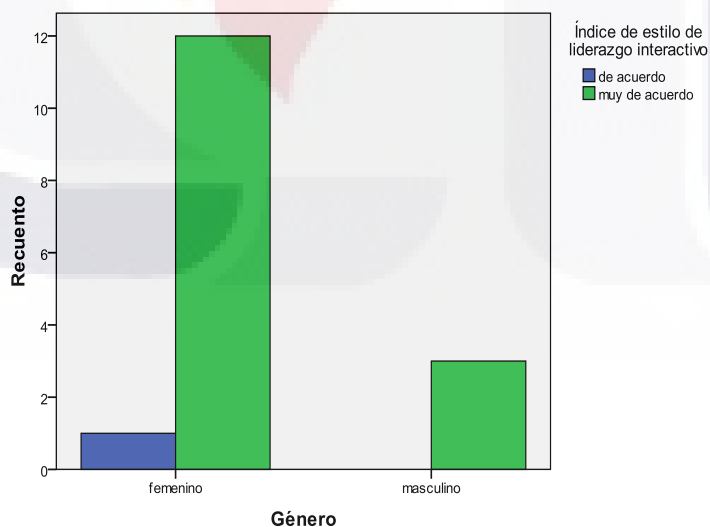


38. Cruce de variables entre el Género y la Dimensión de Estilo de Liderazgo Interactivo

Cruce de variables entre: Género & Estilo de liderazgo interactivo

			Índice de estilo de liderazgo interactivo		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	1	12	13
		% dentro de Género	7.7%	92.3%	100.0%
		% del total	6.3%	75.0%	81.3%
	masculino	Recuento	0	3	3
		% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	18.8%	18.8%
Total	Recuento	1	15	16	
	% dentro de Género	6.3%	93.8%	100.0%	
	% del total	6.3%	93.8%	100.0%	

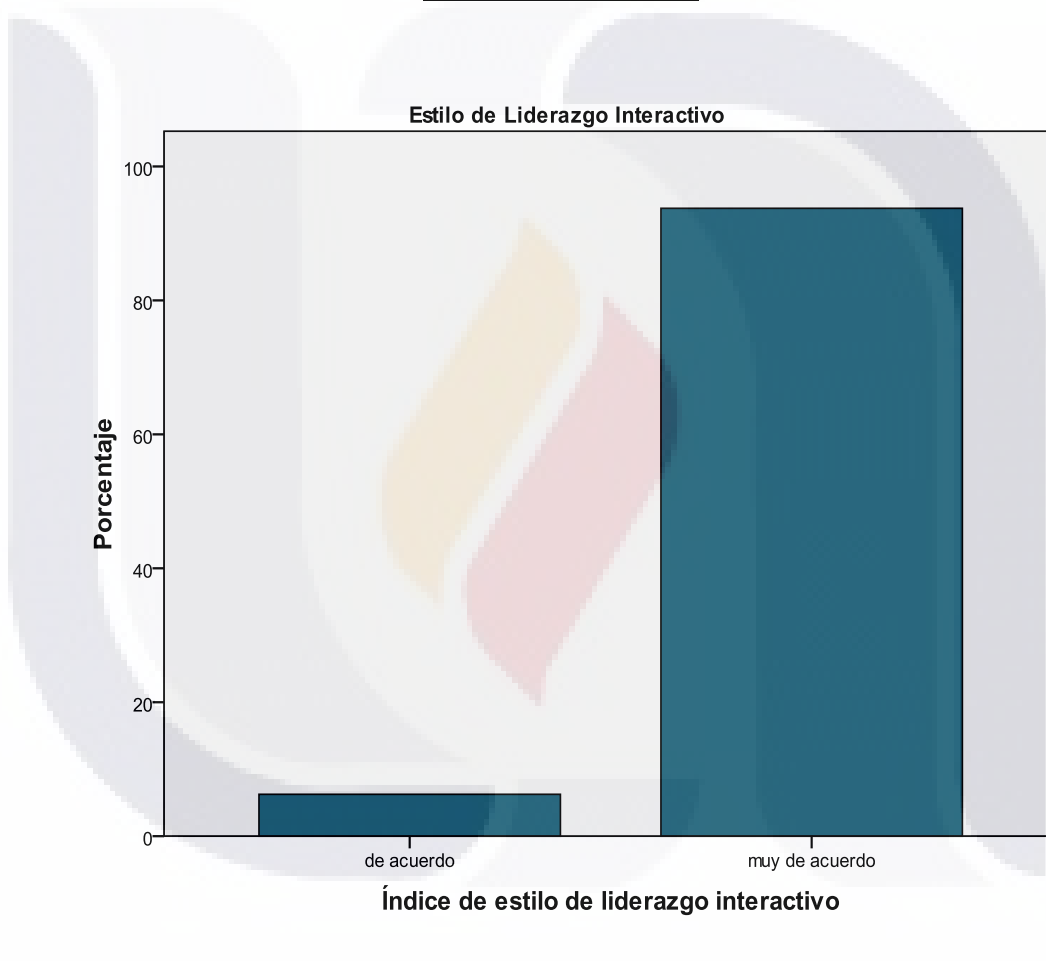
Gráfico de barras



Estadísticos

**Estilo de
Liderazgo
Interactivo**

Media	4.94
Mediana	5
Moda	5

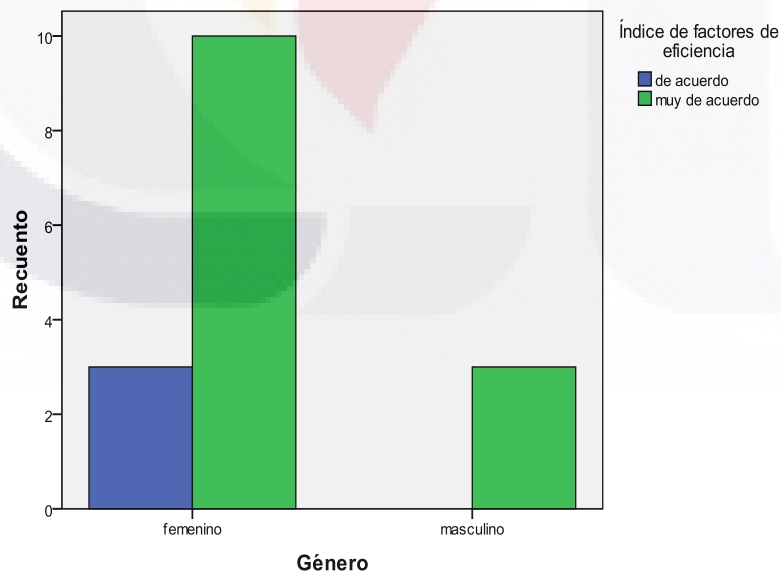


39. Cruce de variables entre el Género y la Dimensión de Factores de Eficiencia

Cruce de variables entre: Género & Factores de Eficiencia

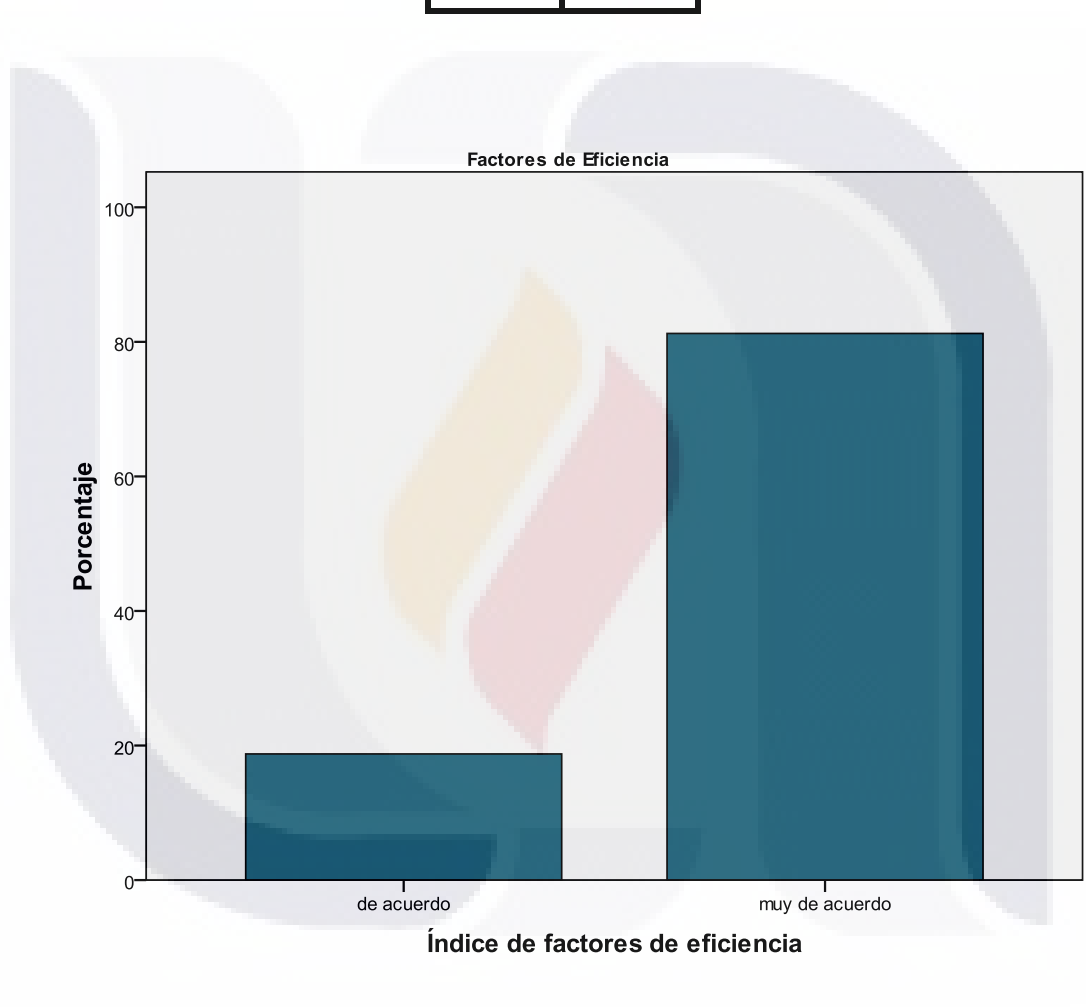
			Índice de factores de eficiencia		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	3	10	13
		% dentro de Género	23.1%	76.9%	100.0%
		% del total	18.8%	62.5%	81.3%
masculino	Recuento	0	3	3	
	% dentro de Género	.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	.0%	18.8%	18.8%	
Total	Recuento	3	13	16	
	% dentro de Género	18.8%	81.3%	100.0%	
	% del total	18.8%	81.3%	100.0%	

Gráfico de barras



Estadísticos
Índice de
Factores de
Eficiencia

Media	4.81
Mediana	5
Moda	5

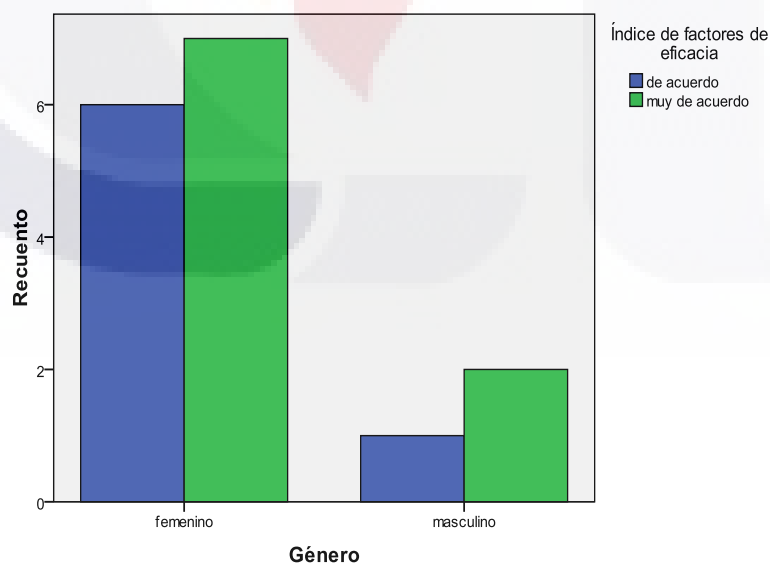


40. Cruce de variables entre el Género y la Dimensión de Factores de Eficacia

Cruce de variables entre: Género & Factores de Eficacia

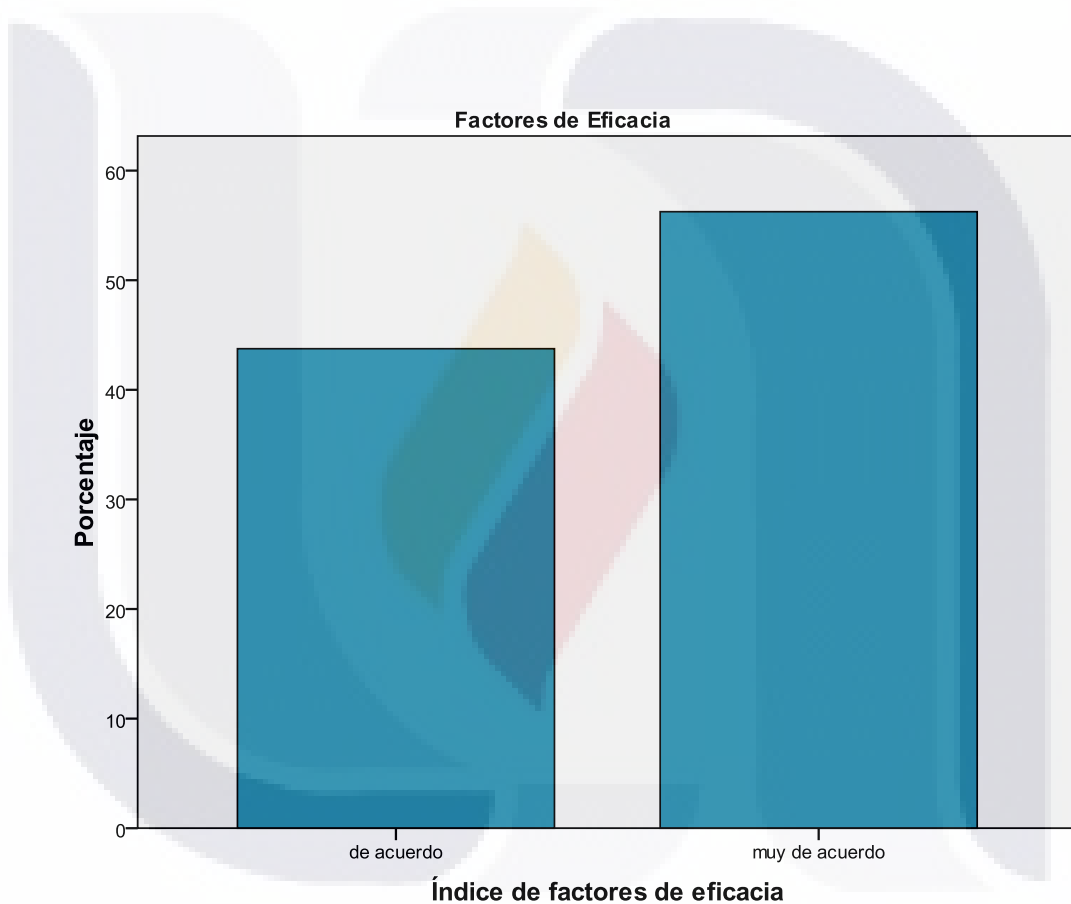
			Índice de factores de eficacia		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Género	femenino	Recuento	6	7	13
		% dentro de Género	46.2%	53.8%	100.0%
		% del total	37.5%	43.8%	81.3%
masculino	Recuento	1	2	3	
	% dentro de Género	33.3%	66.7%	100.0%	
	% del total	6.3%	12.5%	18.8%	
Total	Recuento	7	9	16	
	% dentro de Género	43.8%	56.3%	100.0%	
	% del total	43.8%	56.3%	100.0%	

Gráfico de barras



Estadísticos
Índice de
Factores de
Eficacia

Media	4.56
Mediana	5
Moda	5

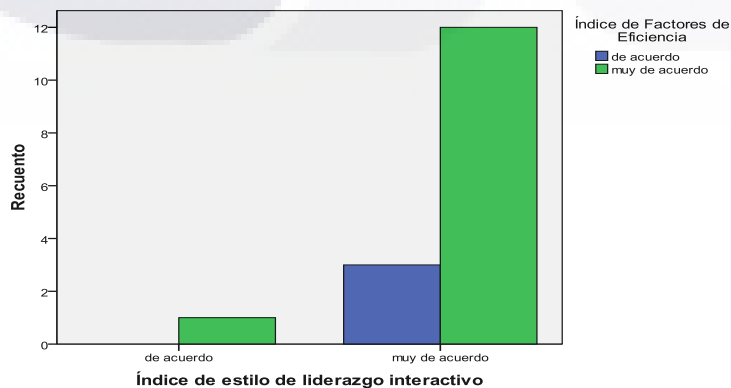


41.Cruce de variables entre la Dimensión de Estilo de Liderazgo Interactivo y Dimensión de Factores de Eficiencia

Cruce de variables entre: Estilo de Liderazgo Interactivo & Factores de Eficiencia

			Factores de Eficiencia		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Estilo de Liderazgo	de acuerdo	Recuento	0	1	1
		% dentro de Índice de estilo de liderazgo interactivo	.0%	100.0%	100.0%
		% del total	.0%	6.3%	6.3%
	muy de acuerdo	Recuento	3	12	15
		% dentro de Índice de estilo de liderazgo interactivo	20.0%	80.0%	100.0%
		% del total	18.8%	75.0%	93.8%
Total		Recuento	3	13	16
		% dentro de Índice de estilo de liderazgo interactivo	18.8%	81.3%	100.0%
		% del total	18.8%	81.3%	100.0%

Gráfico de barras

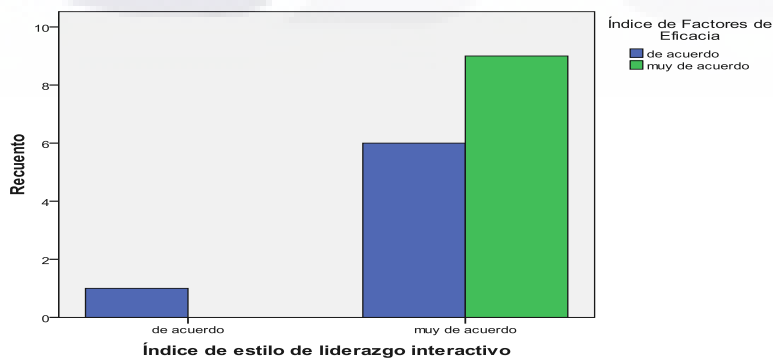


42. Cruce de variables entre la Dimensión de Estilo de Liderazgo Interactivo y Dimensión de Factores de Eficacia

Cruce de variables entre Estilo de liderazgo Interactivo & Factores de Eficacia

			Factores de Eficacia		Total
			de acuerdo	muy de acuerdo	
Estilo de Liderazgo	de acuerdo	Recuento	1	0	1
		% dentro de Índice de estilo de liderazgo interactivo	100.0%	.0%	100.0%
		% del total	6.3%	.0%	6.3%
muy de acuerdo	Recuento	6	9	15	
		% dentro de Índice de estilo de liderazgo interactivo	40.0%	60.0%	100.0%
		% del total	37.5%	56.3%	93.8%
Total	Recuento	7	9	16	
		% dentro de Índice de estilo de liderazgo interactivo	43.8%	56.3%	100.0%
		% del total	43.8%	56.3%	100.0%

Gráfico de barras



Anexo D) Validación del Instrumento de evaluación

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.815	31

	Media	Desviación típica
Respecto a la información, considera que debe ser compartida con todas las áreas de la organización.	4.31	1.014
En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos	4.19	1.223
El desarrollo de los colaboradores dentro de la organización es importante para mantener motivados a los mismos.	4.81	.403
Las relaciones interpersonales favorecen al logro de los objetivos de la organización.	4.63	.500
Cuando se tiene que tomar una decisión que repercute a todo el equipo de trabajo, consultas a tus colaboradores para la toma de la mejor decisión.	4.31	.873
Brindas la oportunidad de que tus compañeros y/o voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional.	5.00	.000
Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o voluntarios a tu cargo es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización.	4.94	.250
Es importante que los asociados conozcan la filosofía de la organización para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral.	4.94	.250
Los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que trabajen en equipo para cumplirlos.	4.94	.250
La capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional.	4.75	.775
Cuando no está el jefe, los asociados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones.	4.13	1.147
Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que los asociados se sientan valorados como personas.	4.50	.816
Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional.	4.75	.447

	Media	Desviación típica
Los resultados de la capacitación dada a los asociados podrán verse reflejados en mediano y largo plazo.	4.38	.806
Es importante conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores aun cuando no tengan nada que ver con su puesto.	4.75	.447
La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen.	4.88	.342
Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados.	3.69	1.401
Felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos.	3.94	1.289
Considero que los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño de la organización.	3.94	1.389
La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas.	4.13	1.025
El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización.	4.94	.250
Están establecidos sistemas y procesos que deben seguir todos los colaboradores.	4.38	1.204
Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta.	4.50	.816
El control y la reducción de tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización.	3.56	1.504
Todos los recursos de la organización deben ser optimizados.	4.94	.250
Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito.	4.69	.793
El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización.	4.75	.447
Alcanzar la productividad en términos de la organización es el único objetivo de los colaboradores.	3.69	1.401
Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización	4.75	.447
La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.	4.50	.632
No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización a fin de cumplir con los objetivos.	3.44	1.548

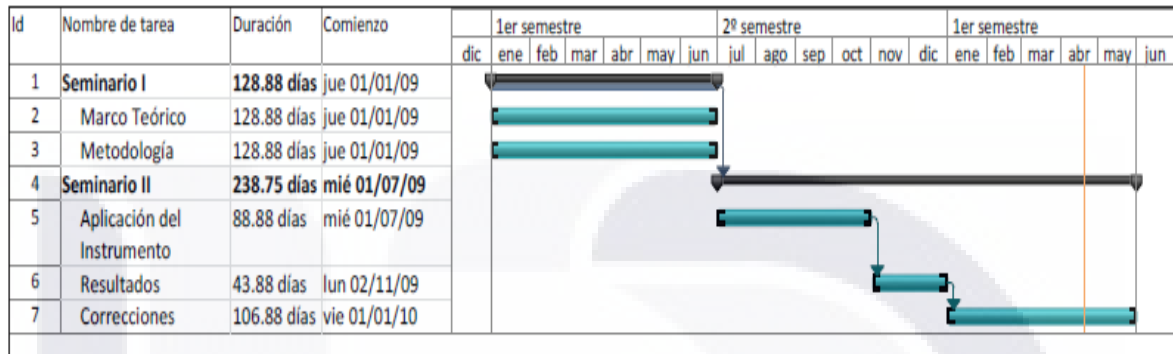
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
Respecto a la información, considera que debe ser compartida con todas las áreas de la organización.	133.69	108.229	.332
En la toma de decisiones deben ser consideradas las opiniones de todos.	133.81	107.496	.287
El desarrollo de los colaboradores dentro de la organización es importante para mantener motivados a los mismos.	133.19	114.963	.132
Las relaciones interpersonales favorecen al logro de los objetivos de la organización.	133.38	109.050	.667
Cuando se tiene que tomar una decisión que repercute a todo el equipo de trabajo, consultas a tus colaboradores para la toma de la mejor decisión.	133.69	115.163	.018
Brindas la oportunidad de que tus compañeros y/o voluntarios se capaciten para su desarrollo personal y profesional.	133.00	116.267	.000
Reconocer el trabajo y logro de los compañeros y/o voluntarios a tu cargo es importante para que siempre estén motivados y eso se vea reflejado en el desempeño y los programas de la organización.	133.06	113.796	.452
Es importante que los asociados conozcan la filosofía de la organización para que se identifiquen con ella y exista un compromiso moral.	133.06	113.796	.452
Los colaboradores deben conocer los objetivos de la organización para que trabajen en equipo para cumplirlos	133.06	113.796	.452
La capacitación permanente logra que los asociados de la organización busquen el desarrollo personal y profesional.	133.25	117.667	-.119
Cuando no está el jefe, los asociados deben tener total libertad y poder de decisión para la toma de decisiones.	133.88	102.117	.553
Es importante tomar en cuenta el estado de ánimo de las personas para que los asociados se sientan valorados como personas.	133.50	111.333	.248
Los objetivos de la organización y de los colaboradores deben coincidir para un mejor desarrollo organizacional.	133.25	111.133	.523
Los resultados de la capacitación dada a los asociados podrán verse reflejados en mediano y largo plazo.	133.63	110.250	.317

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
Es importante conocer las capacidades y habilidades de todos los colaboradores aun cuando no tengan nada que ver con su puesto.	133.25	111.133	.523
La creatividad es importante para el desempeño del puesto, independientemente de las actividades que se realicen.	133.13	114.917	.168
Las relaciones interpersonales son un factor más importante que la jerarquía y el puesto, en la influencia que se tiene sobre compañeros y asociados.	134.31	96.096	.663
Felicitar a los colaboradores por su desempeño basta como incentivo cuando estos logran sus objetivos.	134.06	93.529	.845
Considero que los problemas personales tienen una influencia importante en el desempeño de la organización	134.06	101.529	.458
La amistad es un ingrediente importante para que un área de trabajo logre sus objetivos ya que favorece el desarrollo integral de las personas.	133.88	101.450	.667
El establecimiento de metas y objetivos, así como su cumplimiento es importante para mi organización.	133.06	114.863	.350
Están establecidos sistemas y procesos que deben seguir todos los colaboradores.	133.63	111.717	.122
Existen prioridades dentro de la organización que deben ser tomadas en cuenta.	133.50	115.200	.023
El control y la reducción de tiempo son factores considerados para cumplir con las metas de la organización.	134.44	105.596	.272
Todos los recursos de la organización deben ser optimizados.	133.06	114.863	.290
Una toma de decisiones acertada lleva a una organización al éxito.	133.31	109.829	.349
El cumplimiento de los objetivos es la tarea principal de todos los colaboradores de la organización.	133.25	111.133	.523
Alcanzar la productividad en términos de la organización es el único objetivo de los colaboradores.	134.31	103.296	.387
Debe existir una toma de decisiones acertada dentro de la organización.	133.25	109.533	.698

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
La satisfacción plena de la organización como conjunto conlleva al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.	133.50	107.333	.651
No es posible utilizarse libremente los recursos con que cuenta la organización a fin de cumplir con los objetivos.	134.56	109.196	.145



Anexo E) Plan de trabajo con cronograma



BIBLIOGRAFÍA

Annan, K. (Abril de 1997). *Naciones Unidas-Centro de Información*. Obtenido de <http://www.cinu.org.mx/ong/nuevo/intro.htm>

Blake Robert, M. J. (1985). *Mouton The Managerial Grid III, Gulf Houton*. Recuperado el Junio de 2009, de <http://www.toodoc.com/Blake-R-R-Mouton-J-S-1978-The-new-Managerial-Grid-Houston-TX-Gulf-pdf.html>

Brown, B. W., & Dennis, M. (1983). *Teoría de la organización y de la administración*. México: Limusa.

Carranza, G., & Tapia. (2007). *Empoderamiento y liderazgo de la mujer empresaria: PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco*. Guadalajara.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Thomson.

Clark, J. (1991). *Democratizing Development: The Role of Voluntary Organizations*. West Hartford, Connecticut, USA.: Kumarian Press.

De la Cerda Gastélum, J. (1990). *CNN Expansión*. Recuperado el Febrero de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/expansion>

Expansión, C. (2 de Agosto de 2007). *El liderazgo femenino es más incluyente*. Recuperado el 10 de Agosto de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/8/2/liderazgo-femenino-aviva-a-las-empresas>

F. Drucker, P. (1978). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana.

Ferrell, O., & Hirt, G. (2003). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw Hill.

Fieder, F., & Chemers, M. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: John Wiley and Sons.

Fiedler, R., & Daft Dorothy, M. (2005). *Introducción a la Administración* (Cuarta edición ed.). Ed. Thomson.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

Flores Han Beatriz Eugenia, d. (2001). *Tesis: El desarrollo de la mujer y la autenticidad de su liderazgo*.

Francés, H., Marshall, G., & Richard, B. (1996). *The leader of the future*. New York.

Garza Treviño, J. G. (2002). *Administración Contemporánea* (Segunda edición ed.). Mc Graw Hill.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Giomi, C., Ulla, L., & García, P. (2006). *Manual de Autogestión para Organizaciones sin fines de Lucro*. Buenos aires, Argentina: Instituto para la Cultura la Innovación y el Desarrollo.

Hampton, D. (1984). *Administración Contemporanea*. México: Mc Graw-Hill.

INEGI. (2007). *Encuesta Nacional de Empleo 1996 y Encuesta de Ocupación y Empleo 2007. Segundo Trimestre*. México.

INEGI. (2000). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 2009, de <http://www.inegi.org.mx>

INMUJERES. (Septiembre de 2008). *Instituto Nacional de las Mujeres*. Recuperado el 10 de Agosto de 2009, de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100923.pdf

IPADE, I. P. (2008). *Liderazgo y Grid administrativo*. Recuperado el Junio de 2009, de <http://www.scribd.com/doc/3298210/Liderazgo-y-Grid-administrativo-BlakeMouton> IPADE Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

J.R.P., F., & B., R. (1959). *The Bases of Social Power en Studies in Social Power*. D. Cartwright, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Jackson, T. (1992). *Evaluación del desempeño "Como medir los resultados"*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.

Koontz, O. d., & Weihrich. (1985). *Administración*. Mcgraw Hill.

Kotler, P. (1992). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*.Ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Leal Medina, F. d. (2006). *Las Organizaciones No Gubernamentales como vías de financiamiento a las micro y pequeñas empresas*. Aguascalientes.

Ligia, G. R., & Hermyda, S. V. (2002). *Documento Gerencia de Recursos Humanos y Equidad de género en la administración pública*. Recuperado el Mayo de 2009, de http://www.mimdes.gob.pe/dgm/mujer_admpublica/Dcto_lect1_Gerencia_RHumanos.pdf

M., B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press; illustrated edition edition.

Mayo, M. (18 de Abril de 2006). *le Bussiness School*. Recuperado el 2009, de <http://www.ie.edu/IE/php/es/noticia.php?id=411>

Melgar Palacios, L. (1990). *Persistencia y cambio: acercamientos a la historia de las mujeres en México*. El Colegio de Mexico.

Méndez, Á. (9 de Junio de 2007). *Dirigir en femenino*. Recuperado el 10 de Agosto de 2009, de http://www.expansionyempleo.com/2007/06/09/desarrollo_de_carrera/1003755.html

Mercadé, A. (2007). *Ana Mercadé Ferrando Consultora Profesional*. Obtenido de <http://www.annamercade.com/>

Miraftab, F. (1998). *Coqueteando con el enemigo. Desafíos de las ONG para el desarrollo y el empoderamiento*.

Mouton, & Blake. (1991). *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*. Austin, Texas.

Münch, L. (2005). *Administración y estilos de gestión, la clave de la competitividad*. Trillas.

Olamendi, G. (s.f.). *Comunicación Interna*. Recuperado el 11 de Agosto de 2009, de <http://www.estoesmarketing.com/Recursos%20Humanos/Comunicacion%20Interna.pdf>

ONU. (s.f.). *Naciones Unidas - Centro de información*. Recuperado el Febrero de 2009, de <http://www.cinu.org.mx/ong/nuevo/intro.htm>

Philip, K., & Roberto, G. (1992). *Marketing Social*. Editorial Diaz de Santos.

Rocha Gómez, M. d., Zapata Martelo, E., Vázquez García, V., & Martínez Corona, B. (2006). *La transversalidad del enfoque de género en Organizaciones No Gubernamentales*. AGRO NUEVO año 2 número 3.

Rochelle, S. (20 de Noviembre de 2001). As leaders, Women Rule. *Business week*, págs. 74-84.

Rosa, R. (1994). *¿Y las mujeres que?* Chiapas: Edit. La correa A.C., México.

Rossener, J. B. (1990). *Las formas de dirigir de las mujeres*. Harvard Bussines Review.

S. Bateman, T., & A. Snell, S. (1999). *Administración una ventaja competitiva* (Tercera edición ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.

S. Bateman, T., & A. Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva* (Cuarta edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

S., K., & E., L. (1991). *Leadership do traits matter?*

Schlemenson, A. *Análisis organizacional y Empresa Unipersonal*. Editorial: Paidós.

SEDES. (2009). *Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil Aguascalientes*. Aguascalientes: Secretaría de Desarrollo Social.

Shapiro, E. C. (1995). *Fad Surfing in the Boardroom, Reading Ma: Addospm-vesley*. Addospm-Vesley.

Stoner James, A., Freeman R., E. G., & R., D. (1996). *Administración*. Pearson Educación.

Stoner, J. A. (1983). *Administración*. Colombia: Prentince-Hall.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (Onceava edición ed.). Mc Graw Hill.

UNICEF; Colegio de México. (1990). *Documentos de trabajo 2: Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en beneficio de la mujer*. México.

UNIFEM. (Abril de 2009). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Obtenido de <http://www.cinu.org.mx/temas/mujer/conv.htm>

UNIFEM. (1994). *Informe sobre el tema de la mujer y las ONG en México*. Recuperado el Marzo de 2009, de <http://www.unifem.org.mx/>

Verdoza González, M. J. (2008). *El Género como un factor influyente en el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres de Aguascalientes*. Aguascalientes.

Zapata, & Tarrés. (1994). *UNIFEM*. Recuperado el Abril de 2009, de <http://eumed.net/coursecon/ecolat/la/08/arzm.htm>