



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

ENSAYO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Presenta

ALBERTO BARRERA
REYES

Directora

MTRA. MARÍA SOLEDAD
GAYTÁN OLMEDO

Toluca, Edo. Méx., Junio de 2014

Agradezco:

A mi madre, por formarme con valores, fe y amor.

*A mis hermanos Mauricio y Rubén, por ser mis compañeros
de juego y estudio.*

A mi novia, por alentarme, escucharme y aconsejarme.

*A la Mtra. Soledad Gaytán por todo su apoyo y confianza,
por acortar las distancias.*

A mis revisores por darme la oportunidad de crear.

A mis profesores por el cumulo de enseñanzas.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. LIDERAZGO: ACERCAMIENTO TEÓRICO	9
1.1 Nuevas aproximaciones al liderazgo	14
2. NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	18
3. LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE LEÓN, GUANAJUATO (1989-1991): UNA EXPERIENCIA EXITOSA	23
3.1 El contexto	25
3.2 La política en el municipio de León, Guanajuato antes de la alternancia en la política local	26
3.3 Carlos Medina Plascencia y su ascenso en la política local	27
3.4. La administración: liderazgo y convicción	30
4. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SEMEJANZAS DESDE LA EXPERIENCIA EN LEÓN GUANAJUATO	35
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	47

INTRODUCCIÓN

En este ensayo destaca la importancia de entender a la administración pública como un conjunto de organizaciones que cuenta con objetivos, características y un liderazgo que evoluciona de acuerdo con su contexto histórico. Lo anterior permite disponer de un panorama más amplio y comprender porqué la gestión pública facilita abordar aspectos técnicos de la disciplina, y cuestionar referentes teóricos contruidos desde el inicio de la misma, flanqueando barreras y estereotipos.

La visión que generó el sector empresarial a partir de los años setenta, propició una serie de alternativas provechosas para el sector privado y gubernamental. No obstante, el estudio de estos sectores se ha enfrentado a una constante resistencia cuando se intenta analizar a sus dirigentes, líderes o procesos de liderazgo, elemento fundamental para las organizaciones en la búsqueda de sus objetivos, sean éstas públicas o privadas. Diversos autores entre ellos, Max Weber, James MacGregor Burns, Kurt Lewin y Ayoub Pérez han abordado el liderazgo como variable explicativa para examinar y comprender el cambio en las organizaciones

Algunos estilos de liderazgo¹ señalados por estos autores, han incursionado de manera reciente en las organizaciones públicas, incluso indirectamente; es decir, no es posible afirmar si esto ha sido un plan de acción premeditado –como sucede en las organizaciones privadas–, o si nos encontramos con políticos que cuestionan la manera de actuar de los líderes tradicionales.

Lo anterior genera las siguientes preguntas: ¿Cómo pasar de políticos tradicionales a líderes administrativos?, ¿qué se requiere para dejar atrás los viejos paradigmas que sirven como excusas a integrantes de partidos políticos?, ¿cómo deseamos que gobiernen y se comporten?

¹ Liderazgo transformacional (MacGregor, 2010), liderazgo transaccional (Stodgill, 1974), liderazgo democrático, liderazgo autocrático, dejar hacer/dejar pasar (Lewin, 1939), liderazgo pasivo- evasivo, liderazgo carismático, liderazgo tradicional, y liderazgo formal (Ayoub, 2010).

Para responder, nos apoyaremos en la definición etimológica de líder, así como en las teorías más sobresalientes en torno al concepto liderazgo, y los cambios en la administración pública en el municipio de León en el estado de Guanajuato bajo la administración de Carlos Medina Plascencia (1989-1991).

El objetivo general de este documento es revisar el concepto de liderazgo y reflexionar sobre su influencia en el ámbito de la gestión municipal en México. En el primer apartado se establece un marco teórico acerca de lo que entendemos por líder y liderazgo, así como la importancia que estas categorías tienen dentro de la sociedad, recuperando los estudios que desde la multidisciplinariedad destacan la trascendencia del liderazgo en las organizaciones.

En el segundo apartado, se ofrece una alternativa para el enfoque del liderazgo basada en los avances que ha tenido la administración pública mediante la adopción de técnicas gerenciales (conocida actualmente como gestión pública) y la manera en que dicha teoría ha cuestionado visiones poco usadas en la administración, tratando siempre de poner como telón de fondo el espíritu del liderazgo en los cambios que lo han originado, y su posicionamiento en el ámbito local.

Finalmente, se analizan las transformaciones del municipio de León, Guanajuato, durante la administración de Carlos Medina Plascencia (1989-1991), periodo en el que el liderazgo se constituyó en elemento poco observado como aspecto fundamental en los éxitos alcanzados.

Con base en las acciones de Medina Plascencia, en las conclusiones del trabajo se desarrolla una serie de variables que pueden ser entendidas como herramientas que, llevadas a la práctica, favorecen el liderazgo y sus procesos en las administraciones municipales.

1. LIDERAZGO: ACERCAMIENTO TEÓRICO

Actualmente, el liderazgo es un tema con poco rigor científico y que, por error, se ha desprendido de su esencia original. No obstante, es un fenómeno con impacto visible en nuestro modo de vida. Considerando que las distintas esferas de la vida social están estrechamente vinculadas con la idea de la organización, y en esa medida de la administración, el liderazgo juega un papel fundamental y, unido a este concepto está la figura central de su campo de acción, “el líder”; asimismo, la forma en que se lleva a la práctica o bien se ejecuta.

Desde el campo de las ciencias sociales es fundamental el estudio del liderazgo en virtud de las múltiples aristas desde las que se pueden realizar acercamientos a dicho campo; su relevancia desde la Ciencia Política adquiere especial importancia debido a la forma en la que se estructura el sistema de gobierno en México, cómo se construye la figura del líder, la manera en la que se generan las estrategias para convertirse en uno de ellos, pero sobre todo, porque históricamente, por lo menos para el caso mexicano, la toma de decisiones, en muchos casos, se concentra en las manos de quienes se deposita esta responsabilidad, precisamente aquellos portadores del liderazgo. Sin embargo, es necesario trabajar sobre ambas categorías analíticas que desde las ciencias sociales se miran imbricadas una a la otra y que configuran una forma de concebir a toda una estructura organizativa que se encarna en la Administración Pública.

El objeto de estudio de este ensayo presenta de manera progresiva retos que dificultan aún más su entendimiento; uno de ellos es flanquear los prejuicios que se tienen respecto al tema; si bien el liderazgo puede ser abordado desde diversas perspectivas, es necesario entenderlo desde el significado de la palabra líder. Partiendo de ello habrá que decir que el líder está vinculado históricamente con los grandes cambios sociales, al entrecruzarse dos fenómenos: a) el primero hace referencia a la magnitud

misma de estos hechos sociales, en donde la trascendencia de la acción del sujeto se convierte en una variable para determinar quién es un líder, y b) los líderes lo son en función de un campo de acción; así, el radio para satisfacer lo que las personas esperan del actuar de un líder se encuentra poco delimitado, y está relacionado con la formación, valores, biografía de cada individuo, etcétera.

Existen personajes considerados líderes por algunas personas y otras, en cambio, pueden diferir de esto; no obstante, esto no significa que el liderazgo sea una cuestión subjetiva; se trata, más bien, de los alcances e intereses que lo mueven hacia sus objetivos y la efectividad de ello.

Por lo anterior, desde su definición etimológica existen debates que giran en torno al origen de la palabra “líder”; debido a esto es el constructo del concepto “liderazgo” en el que se apoyan todas las ideas alrededor del tema.

Hugo Landolfi señala la existencia de dos orientaciones etimológicas de la palabra líder. La primera asegura que proviene de **lid** del latín *lis-litis*, “disputa en el sentido de limpiar o quitar las impurezas, no en forma de conflicto o pelea como se le conoce popularmente. De manera que el líder es aquel que separa los elementos originales para su limpieza o purificación. (Landolfi, 2010: 111-114)

En el Diccionario de la Real Academia Española aparece la más aceptada: “del inglés *leader*, *guía*, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora” (RAE, 2001). Un estudio más profundo nos remite al análisis del término cuyas partículas significan también acompañar e ir hacia adelante. La discusión alrededor del origen de la palabra nos permite reflexionar en torno a los elementos que conforman la naturaleza del líder moderno.²

² A pesar de que éste puede contener todas las variables que se han sumado a la construcción del concepto, entendemos como líder moderno el resultado de la suma de dichas variables.

El liderazgo y su definición son, a su vez, temas en constante reacomodo. De acuerdo con Landolfi “es la actividad que realiza un líder para poner su conocimiento al servicio de una organización y cumplir con ello uno o varios objetivos”. (Landolfi, 2010: 122.)

Stodgill en su obra *Handbook of leadership: A survey of theory and research* (1974) sostiene que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de explicarlo con exactitud. Por lo tanto, las características del liderazgo suelen estar poco delimitadas en la medida en la que se van transformando de acuerdo con los diferentes contextos y épocas en los que dicha categoría ha sido puesta en acción.

Las primeras investigaciones acerca del liderazgo se encuentran documentadas a principios del siglo xx, y su objetivo era señalar las características de los hombres que ocupaban posiciones directivas durante la Primera Guerra Mundial. Estos trabajos eran descriptivos y se centraban en la forma en que los líderes ascendían a sus cargos y en sus perfiles psicológicos. (Fiedler, 1995)

El punto de partida para comprender desde la administración pública porqué una persona es considerada como líder, está basado en los planteamientos de Marx Weber sobre la dominación y su vinculación con la acción pública y el orden político que constituyen uno de los pilares en el cual reposa gran parte del pensamiento político y administrativo del siglo veinte.

En este sentido, los conceptos que hacen referencia a la dominación, obediencia y legitimidad, son a su vez elementos que diferencian lo explicado anteriormente acerca de la figura del líder y que guían la discusión hacia el tema de interés.

En su obra *Economía y sociedad* Weber señala que la dominación es “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o toda clase de mandatos)”. (Weber, 2008: 170)

Mientras que:

“en la obediencia, la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta; y eso únicamente en méritos de la relación formal de obediencia, sin tener en cuenta la propia opinión sobre el valor o desvalor del mandato como tal”. (Weber, 2008: 172)

En el pensamiento de Weber la dominación y la obediencia se presentan como dos categorías cuya estructura conceptual implica una relación cuasi simbiótica, en la medida en la que una u otra se implican de manera obligada. Además de que la dominación busca, procura y fomenta la creencia en su “legitimidad” y que ésta corresponde al tipo de obediencia y al cuadro administrativo que la garantice. (Weber, 2008). Con lo anterior, brinda argumentos para el establecimiento de una tipología con el fin de caracterizar la dominación legítima “pura” en tres grandes campos.

- a) *La dominación tradicional*: es aquella que “descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos” (Weber, 2008: 180). En este sentido, este autor afirma que “no se obedece a disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición” (Weber, 2008: 181), y los mandatos que dicte el señor serán legítimos por dos maneras: el contenido de los ordenamientos que enmarca la tradición y el arbitrio del señor. Podemos, además, argumentar de acuerdo con este tipo la construcción social del gobierno mismo a través de la estructura económica que comparte con los gobernados y la idea que da origen a dicha condición contractual.
- b) *La dominación carismática*: señala un conjunto de atributos físicos o emocionales que no están al alcance de cualquier individuo y de las cuales deviene su legitimidad. Max Weber señala que el carisma es, en muchos sentidos, opuesto al

dominio tradicional ya que no existe reglamento alguno. No obstante, “el profeta genuino, como el caudillo genuino, como todo jefe genuino en general, anuncia, crea, exige nuevos mandamientos” (Weber, 2008: 195). El carisma representa para él, la irracionalidad y es específicamente extraño a lo económico-racional; además, señala que el carisma es la fuerza detrás de los movimientos revolucionarios en épocas vinculadas a la tradición.

- c) *La dominación racional*: desde nuestra perspectiva representa el espíritu detrás de la burocracia analizada por Weber. La legitimación reposa en lo previsible y calculable que a su vez se ciñe dentro de lo que es la razón basada en ordenamientos legales, instituciones y relaciones económicas cuya finalidad es establecer, mantener el orden y la cohesión social.

La tipología planteada por Weber ha configurado en buena medida la construcción conceptual del líder; a su vez, el pensamiento desarrollado por él, ha sido vinculado a los estilos de liderazgo, es decir, a la manera en que se comportan aquellos a quienes llamamos líderes y las características que establecen dicha condición. Sin embargo, erróneamente, se ha manejado con cierta rigidez la coexistencia de los estilos antes formulados, comúnmente se identifican líderes carismáticos, basados en la legalidad o tradicionales, sin prever que es posible y además común, encontrar dichas condiciones en un solo liderazgo. Es importante señalar que, con base en lo ya expuesto por Weber, la rigidez con la que algunos delimitan el actuar de los líderes, señalando únicamente esta tipología ideal, debe ser acotada desde los espacios que dan cuenta de una realidad distinta, en donde los estilos de liderazgo previamente descritos representan sólo una parte de la naturaleza misma del liderazgo.

Lo señalado por este autor, constituye un referente obligado en el análisis de los líderes en general; no obstante, se ha endurecido en la acción política y administrativa. Por ello, se ha optado por identificar prácticas de liderazgo más que líderes políticos en cuyos atributos encontramos la solución a los problemas cotidianos.

1.1 Nuevas aproximaciones al liderazgo

A raíz de la citada obra de Weber surgieron dos vertientes de examen: una basada en los “estilos de liderazgo” y otra que continúa la línea de análisis propuesta por la “teoría de rasgos”; en el presente apartado analizaremos la primera de éstas.

Las investigaciones acerca de los estilos de liderazgo no buscan un concepto que justifique el origen de éste en su forma más sólida, sino pretenden describir las características que ejerce para lograr determinados objetivos o resultados. Los aportes que sientan las bases dentro de esta vertiente fueron desarrollados por Kurt Lewin en 1939. Este autor es considerado uno de los pioneros de la corriente de cambio organizacional, y sus estudios con grupos de niños dieron como resultado tres estilos de liderazgo:

1. *Autocrático*: donde la autoridad y la toma de decisiones están concentradas en el líder que no deja margen a la participación de otros miembros de la organización.
2. *Democrático*: el líder delega autoridad y es posible la participación, además de que existe una retroalimentación dentro de la organización. Puede ser consultivo o participativo en la medida en la que el líder permite el acceso a la toma de decisiones.
3. *Laissez faire / laissez passer* (dejar hacer, dejar pasar): se caracteriza por la libertad que existe en la organización, el

líder proporciona los elementos para que se lleven a cabo las tareas correspondientes y reserva su autoridad para dar respuesta a posibles cuestionamientos. (Lewin, Lippit, y White, 1939: 271-301)

Los estudios que siguieron la línea de los estilos de liderazgo, fueron desarrollados por universidades como Harvard, Michigan y Ohio en donde los resultados aportaron o construyeron modelos que buscaban optimizar el liderazgo, y dieron cuenta de dos importantes variables: la producción y los empleados. Sin ser excluyentes, dichas variables son inherentes en gradualidad a la acción de ejercer el liderazgo, de manera que el objeto de estudio se centró en desarrollar elementos que regularan y/o explotaran las variables que diferencian a un líder de otro, en favor de los objetivos de una organización.

Entre los estudios que proponen dar un enfoque distinto o aportan un elemento que capitaliza el liderazgo en las organizaciones, los más interesantes fueron desarrollados por James MacGregor Burns en su libro *Leadership* (2010), donde inicia el estudio del liderazgo transformacional y transaccional en los líderes políticos. Sus reflexiones están centradas en la moralidad, los valores y las necesidades humanas, apoyándose en los trabajos realizados por Abraham Maslow y Lawrence Kohlberg.

MacGregor afirma que el liderazgo está basado en una cuestión moral/valorativa en donde el verdadero líder es sensible a las necesidades humanas, al recuperar los tipos de dominación de Weber, relacionando el carisma con el liderazgo transformacional, y el legal (burocrático) con el transaccional, lo que da como resultado el concepto “satanizado” de la dominación basada en la tradición. (MacGregor, 2010: 19-22)

MacGregor establece las bases de una teoría para identificar a los líderes “morales” e “inmorales” lo que le permite cuestionar la construcción histórica de “liderazgos” ejercidos por personajes como Adolf Hitler, Joseph Stalin, Jawaharlal Nehru, Mahatma Gandhi, entre otros.

Recuperó elementos psicológicos esforzándose por separar el poder del liderazgo político. Para este autor, la ambición de poder es un elemento despótico que no debe tomarse en cuenta para señalar al líder. En este sentido, los líderes morales son aquellos que emplean valores para la obtención de sus fines; identifica también una clasificación de valores y los mismos se relacionan con dos estilos de liderazgo:

Liderazgo transaccional: actúa con base en valores comunes como la honestidad, la responsabilidad; es justo y honra sus propios propósitos. Se acerca a los seguidores buscando su adhesión o reconocimiento a través de un intercambio que beneficie ambas partes.

Liderazgo transformacional: actúa con valores más elevados y trascendentes como la libertad, justicia, igualdad y el bienestar común. Además, reconoce y explota las demandas de los seguidores potenciales y busca satisfacer sus más elevadas necesidades. (MacGregor, 2010)

El mismo autor sostiene en el prólogo de *The drama of leadership* de Robert J. Starratt (1993), que le resulta insuficiente la argumentación del liderazgo en la gran mayoría de los discursos políticos, sobre todo en vísperas de elecciones cuando se deja de lado el tipo de liderazgo, los procesos, los canales, las instituciones, los valores y la evaluación del mismo.

Siguiendo la línea trazada por Macgregor, Bernard M. Bass (1985), en su obra *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, infiere que la inmoralidad como factor para determinar el liderazgo es una cuestión étnica y cultural. Sin embargo, para Bass es más importante determinar qué aspectos caracterizan a los estilos transformacional y transaccional, y cómo estos pueden ser llevados a la práctica en las organizaciones para

elevar el desempeño (más adelante abordaremos estos conceptos, punto medular del ensayo).

Sin duda, MacGregor Burns y posteriormente Bass consolidarían las bases del liderazgo transformacional como un estilo prescriptivo en las organizaciones modernas.

Recientemente, House y Aditya (1997) han señalado la necesidad de contextualizar el liderazgo de acuerdo con cada cultura, entendida ésta como el ambiente externo de una organización, que se relaciona de manera íntima a los procesos de la misma. Además, justifican su investigación en la literatura que prevalece acerca del liderazgo asegurando que “es enfocada a cuestiones meramente empresariales, que deja aspectos de suma importancia a un lado tales como el tipo de organización, la cultura, el tipo de producto y/o servicios por citar algunos”. (House y Aditya, 1997: 409)

Asimismo, Joseph Raelin (2005) destaca en su libro *Creating Leaderful Organizations. How to bring out leadership in everyone*, la importancia del “liderazgo colectivo”, es decir, una filosofía gerencial de tipo “participativo” como una necesidad e ideal de las organizaciones del siglo veintiuno.

En relación con los estudios acerca del liderazgo, es posible observar que la administración pública, como disciplina, recientemente ha incursionado en el estudio y adopción de los estilos de liderazgo y la manera en que éstos pueden generar importantes cambios favorables en la consolidación de las teorías administrativas.

Por consiguiente, el papel que desarrollan los líderes al frente de las organizaciones públicas comienza a ser analizado desde una lógica diferente, justificada con los mecanismos de rendición de cuentas, la transparencia, el combate a la corrupción, la calidad de la gestión y la ética como parte de la política.

Lo anterior es posible debido a que la línea que parecía marcar una diferencia en las organizaciones públicas y privadas es cada vez más

tenue. En 1992 se publica *La reinención del gobierno* de Osborne y Gaebler, en el que se hace visible este argumento y contrasta con el resquebrajamiento de la lógica burocrática.

En dicha obra se relaciona la adopción de técnicas gerenciales y la administración pública con énfasis en los espacios locales; a raíz de esto es importante señalar el papel que juegan los estilos de liderazgo en la adopción de las mismas y qué tanto se puede convertir en un referente de la gestión pública.

2. NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Hasta ahora hemos tratado de definir el concepto de líder político a través de las formas de dominación de Weber. Sin embargo, el actuar de los líderes políticos se ha convertido en una interrogante; si observamos a los candidatos elegidos mediante un proceso democrático es posible encontrar que muchos de ellos incursionan por primera vez en cargos de elección popular; en consecuencia, preguntarnos si los líderes políticos conocen la administración pública o las organizaciones que encabezarán es adentrarnos a una nueva dimensión.

Weber estableció elementos que ubican a los líderes políticos locales en un marco de elementos acotados y que infieren a los presidentes municipales como tal, por un lado, la democracia permite que éstos se constituyan líderes a través de instituciones como los partidos políticos, en donde la principal herramienta será el carisma; posteriormente, si resultan elegidos, los investirá un marco legal que los faculta como dirigentes, coordinadores, mas el termino liderazgo pareciera estar apartado por los argumentos que sostiene Michels (1996).

A lo anterior se suma la tradición que permea el actuar de los presidentes municipales y que puede ser abordada en los trabajos que

desarrolla Cabrero (2006), en donde la continuidad y el cambio juegan un papel determinante en las administraciones locales.

En este sentido, gran parte de lo que se ha escrito en la disciplina de la administración pública identifica personajes en los cuales recaen responsabilidades y deberes. Con base en esa literatura es posible exponer que los funcionarios de nivel superior, seguidos de los administradores públicos y los empleados administrativos, etc. deberían conocer lo que los líderes políticos y, muchas veces, sus jefes desconocen.

La demanda por una lista con los requisitos para llegar a ser un líder político, representa una asignatura pendiente de la democracia como forma de gobierno; debemos valorar los altibajos que de manera histórica nos ha presentado el desconocimiento administrativo de los mismos.

Robert Michels (1996) cuestiona la compatibilidad entre la democracia y el liderazgo. Para este autor, el líder especializado representa el fin de la democracia, lo que parece estar basado en la gran libertad que gozan los líderes políticos una vez que ostentan el poder (Michels. 1996, 78). Este razonamiento es relativo a la época de cada uno de los líderes burocráticos.

Osborne y Gaebler (1997) complementan la idea de Michels, ya que señalan que la burocracia encuentra su decadencia a partir de la imposibilidad en el actuar de los líderes burocráticos ante la realidad económica y la erosión de la estructura administrativa. Los autores enfatizan a lo largo de su trabajo que la culpa no recae en los políticos o el personal administrativo, sino en la burocracia consolidada de manera rígida, dejando entrever que la última reinención del gobierno fuera precisamente la adopción de esta doctrina como modelo de sus instituciones.

Los organismos privados estuvieron un paso adelante en relación con sus homólogos públicos, al diseñar e implementar técnicas en las que el accionar y la libertad de los líderes estuvieran en todo momento a favor

de los intereses de las organizaciones que representaban, evitando con ello que la tradición permeara su actuar.

Hoy en día, dichos avances aparecen en buen número de obras literarias –en su mayoría estadounidense– que incluyen alguno de los siguientes conceptos: *management, coaching, gerencial, empowerment, entrepreneurship, innovation, y leadership*. Lo anterior refleja que el liderazgo no es una moda y que existen variables que continúan sumándose al concepto, adecuándolo a la época y lugar.

Osborne y Gaebler (1997) señalan que fueron los líderes locales quienes reorientaron la ya gastada lógica burocrática; destacan los acuerdos o convenios que vinculaban al sector privado con el sector público en la realización de importantes obras de infraestructura; para dichos autores lo anterior surgió de la necesidad, y llevarlo a cabo fracturó el orden reglamentado que supone la burocracia.

Los líderes locales, de acuerdo con estos autores, debieron haber enfrentado problemas como: ¿Qué hacer para cambiar la lógica burocrática? Lo anterior dio como diagnóstico que gran parte del cambio debía venir de las mismas estructuras burocráticas, es decir, del personal al interior de las mismas, del fortalecimiento en la confianza de los electores y de la asociación efectiva entre sociedad y gobierno. (Osborne y Gaebler, 1997)

La solución a este planteamiento tuvo además que prever la integración de importantes grupos sin los cuales los cambios no podrían ponerse en marcha, por lo que el liderazgo fue reencaminado a la participación y al mejoramiento del dinamismo en la administración.

Sería demasiado ingenuo creer que los líderes políticos elaboran nuevos mecanismos sin encontrar resistencia, ya que “es común que las personas experimenten temor cuando se les habla de un cambio”. La mayoría de ellas busca a su líder para encontrar respuestas que aseguren el pleno cumplimiento de sus exigencias, esto sucedió cuando los líderes trataron de apartarse de la burocracia (Heifetz y Linsky, 2006: 27).

Fue así como el “estilo transaccional” entró a la escena, distanciado de la teoría moral/valorativa desarrollada por MacGregor, profundizando más en lo que este autor señala respecto a su similitud con los líderes burocráticos, al establecer un intercambio entre el líder y sus seguidores, y visualizando las necesidades y expectativas para actuar de acuerdo a éstas.

Si bien el cambio comenzó en ciudades y municipios, debemos señalar que ello responde a la cercanía de dichos líderes con los ciudadanos. Es por esta razón que se asocian estilos que responden a escenarios más complejos a los líderes posicionados en niveles superiores de gobierno. (Osborne y Gaebler, 1997).

Los líderes políticos municipales vieron la oportunidad de generar cambios con base en lo que se requería en ese momento. Los líderes eran observados en todo momento por la ciudadanía; por consiguiente, los discursos enfocados a los resultados cobran auge a raíz de lo anterior. Además, la participación ciudadana se transformó en elemento vital en la articulación de las políticas públicas, al ser el municipio un laboratorio de las teorías administrativas.

El liderazgo transaccional aún es utilizado en gran parte de las acciones que efectúan los líderes políticos. Por dicha razón ha sufrido un desgaste significativo, ya que muchos de ellos han ejercido arbitrariamente la parte que les corresponde. Es decir, en su búsqueda hacia el poder pueden llegar a prometer dar solvencia a las necesidades de sus seguidores; no obstante, materializar dichas promesas no es una obligación y casi siempre devienen en problemas mucho más complejos.

El liderazgo transaccional cobra demasiada relevancia en la práctica administrativa, donde expectativas y objetivos que se plantea el líder político son operados por la administración pública, en un intercambio basado en valores y en donde posee la autoridad para ejercer sanciones y otorgar recompensas según se consigan o no los objetivos, teniendo como criterio fundamental la legislación correspondiente.

Este estilo que surgió de la necesidad de quitar los obstáculos que impedían al líder administrar más allá de la lógica burocrática, tenía como defecto el egoísmo de los líderes investidos por la autoridad, los pocos mecanismos de rendición de cuentas y el “condicionamiento por recompensas” (como lo define Bass) que entorpeció la política local.

Gran parte de la crítica a este estilo se debe a la falta de visión del líder y el efecto paulatino absorbente de la participación. Esto fue evidente en las organizaciones privadas donde los líderes constantemente brindaban favoritismos que les hacían perder de vista los objetivos de la organización. De esta forma, los líderes terminaban por concentrarse en su crecimiento personal dejando de lado las propuestas innovadoras que encaminaban a su personal a la frustración, el descenso de la motivación y el incremento de las acciones correctivas drásticas.

Además, el liderazgo transaccional se ha enfrentado a la perdurabilidad de su impacto positivo, es decir, los líderes políticos que actúan en sistemas democráticos enfrentan la temporalidad del mandato que les ha sido delegado, siendo respaldado por un marco constitucional, de tal suerte que su crecimiento profesional está ligado a los resultados de su gestión; por lo tanto, han tenido que tomar en cuenta elementos que permitan lograr sus metas, el más importante, de acuerdo con la lógica del liderazgo, es garantizar el seguimiento, extenderlo, además de renovarlo constantemente. Esto último significa que el líder deberá tomar en cuenta la satisfacción del cuadro administrativo que lo acompañe, anteriormente, esto significaba el intercambio entre el líder y sus seguidores; se desconocía con exactitud la importancia de la relación entre el líder y sus seguidores, más importante aún el resultado que genera a una determinada organización en la búsqueda de sus objetivos.

Gracias a los trabajos de MacGregor, Avolio, Bass, entre otros importantes teóricos del liderazgo transformacional, salió a la luz la capacidad de los líderes para influir en sus seguidores mediante el reconocimiento basado en el estímulo y promoción de elevados valores

intrínsecos relacionados con el cumplimiento de objetivos, enfatizando el vínculo entre el esfuerzo del seguidor y sus logros; y del compromiso que se genera mediante una visión común, a la que se suman elementos como la misión y los objetivos.

Los líderes transformacionales fueron identificados en virtud de que en sus administraciones los objetivos se cumplían y conseguían a menudo logros insólitos para distintas áreas, pero más valioso fue el reconocimiento que tuvieron por parte de sus seguidores; la lealtad se convirtió en una variable explicativa de los liderazgos transformacionales.

A partir de ello se han identificado liderazgos que pretenden una aproximación al transformacional; desde la administración pública se ha incrustado el espíritu de este estilo en los requisitos de los gobiernos modernos, como por ejemplo la calidad, la satisfacción personal, el desarrollo y crecimiento profesional, etcétera.

En el siguiente apartado abordaremos un caso específico que reúne las características del liderazgo transformacional estrechamente ligado a la administración pública. El municipio de León en el estado de Guanajuato representa un referente obligado en temas de políticas públicas, gestión y finanzas, pero ninguno de estos logros hubiera sido posible sin el ejercicio de un liderazgo efectivo capaz de romper con las visiones tradicionales.

3. LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE LEÓN, GUANAJUATO (1989-1991): UNA EXPERIENCIA EXITOSA

El municipio de León, en el Estado de Guanajuato, ha sido estudiado por diversos teóricos de la Gestión Pública Municipal (GPM): José Santos Zavala (1997), *Estrategias innovadoras en la gestión financiera municipal: el caso de León*, Guanajuato; José Mejía Lira (1994), *Problemática y desarrollo municipal, el desarrollo organizacional en la administración municipal: el caso de León Guanajuato*; Enrique Cabrero y Alejandro

Vega (1999), *El municipio de León (1989-1999) ¿Consolidación de un proyecto innovador?*.

Las técnicas y mecanismos que caracterizan a este municipio en la gestión que se menciona, son consideradas como un rompimiento con la visión tradicional. La innovación además de ser una categoría analítica útil para el estudio de la gestión municipal, también lo fue para el desarrollo de la política y administración de León, y por su importancia ha sido aplicada en diversos municipios del país.

En el periodo elegido para el caso que nos ocupa (1989-1991), se origina el rompimiento con la visión de liderazgo político-tradicional en la administración pública municipal. Es importante señalar que el presente ensayo no busca señalar la consolidación de los proyectos que se emprendieron en dicho municipio en términos de indicadores construidos a partir de la fecha de análisis hasta la actualidad. No obstante, el líder político de la administración referida es desde esta óptica nuestro actor principal, puesto que supone un elemento determinante en la vida política municipal.

Un punto de coincidencia entre los estudios a partir de la experiencia administrativa en este municipio es la innovación y la participación ciudadana, estos conceptos han sido un referente en las teorías de políticas públicas y gestión pública en este ámbito de gobierno. (Zavala, 1997; Mejía, 1994; Cabrero y Vega, 1999).

El liderazgo que desarrolló Carlos Medina Plascencia (presidente municipal 1989-1991) como líder político ha sido poco estudiado desde esta vertiente; sin considerar que puede ser –con base en lo descrito anteriormente– la habilidad que originó el éxito en diversas áreas durante su gestión. De ser así, podríamos señalar que gran parte de lo escrito respecto a la transformación en la gestión pública municipal mexicana debe ser reorientado hacia el liderazgo que ejercen los presidentes municipales y sus alcances dentro de la administración.

3.1. El contexto

León es uno de los 46 municipios que integran el estado de Guanajuato, cuenta con una superficie territorial de 1,183.20 km² y una población de Un millón 450 mil habitantes (INEGI, 2010). El contexto económico ha jugado un importante papel en su consolidación como ciudad de vanguardia, donde la industria del calzado y el curtido de pieles son dos actividades económicas predominantes.

Los leoneses son emprendedores por naturaleza, cuentan con un alto sentido del trabajo (inculcado desde el núcleo familiar), y que se ha fortalecido desde la acción gubernamental a través de programas en los cuales la participación colectiva es significativa (Cabrero y Vega, 1999: 11).

Los grupos sociales de León forman un entramado que ha consolidado en fechas recientes un referente en la acción pública municipal. (Cabrero, 2006b) Por una parte se encuentran los grandes grupos industriales que forman un considerable núcleo, y tienen un peso fundamental en la conducción de la vida del municipio; los pequeños y medianos productores, afiliados a asociaciones que velan por sus intereses; y los empresarios que han cobrado importancia por su incursión en el terreno político a partir de la década de los ochenta. En la otra parte está el sector obrero que, no obstante su considerable número de integrantes, ha tenido poca participación en la vida política municipal. (Cabrero y Vega, 1999:11).

La Iglesia católica le ha dado un matiz único a la sociedad leonesa gracias a su participación en sucesos históricos como el movimiento cristero y el sinarquismo. Estas intervenciones han permeado la acción social y fortalecido los lazos comunitarios; cabe señalar que 98% de la población profesa la religión católica y que ésta ha influido en gran medida en la vida política y social del municipio ya que históricamente la derecha en México en la que generalmente se ubica a la estructura del

Partido Acción Nacional (PAN) ha estado caracterizada por conservar y compartir valores morales y religiosos vinculados a la Iglesia católica. (Cabrero y Vega, 1999:13).

3.2. La política en el municipio de León, Guanajuato antes de la alternancia

La vida política ha seguido la vía que deja entrever la constante conformación de grupos y actores sociales. En el municipio hubo gobiernos priístas desde su formación, hasta que en 1988 llegó a la presidencia municipal el PAN. Detrás de este histórico suceso se encuentra una compleja red de testimonios, que pretendían dejar huella de un partido político en ascenso no solamente en el municipio sino en todo el país, bajo un discurso joven que tenía por bandera un lema único que marcó las campañas electorales: “el cambio”.

Hablar de un cambio implicaba el desmantelamiento de un “liderazgo político” basado en mantener estructuras tradicionales, así como el clientelismo, el compadrazgo, la corrupción, y el patronazgo, vistos como características de los gobiernos priístas y cuyas prácticas eran condenadas por la sociedad leonesa partiendo del velo de la religiosidad que supone la honestidad y la lealtad (Valencia, 1998).

Es necesario señalar que el estado de Guanajuato tuvo un papel protagónico en la llamada alternancia política de las elecciones federales del año 2000, por lo cual es muy común encontrar publicaciones respecto al tema, los cuales tienen una parada obligada en el desarrollo político de dicho estado. Esta afirmación se remonta a la apertura democrática, en donde los triunfos de la oposición en el escenario municipal lograron que el Partido Revolucionario Institucional (PRI) se “depreciara” en su propio discurso.

Las advertencias de la expansión del PAN se generaron con apoyo de fuertes grupos industriales y empresariales que se manifestaron en las

elecciones de León en 1976, donde el escaso margen de victoria del PRI dividió aún más las opiniones de la población.

En 1982 el Partido Demócrata Mexicano (PDM) logró ganar el gobierno de la capital guanajuatense, con ello el empresario minero Rafael Villagómez renovó mecanismos administrativos y cerró la brecha que existía entre el gobierno y la ciudadanía; sus acciones fueron reconocidas en todo momento (Valencia, 1998: 105-110). Este suceso representa un primer acercamiento a lo que hoy consideramos gestión pública, ya que el ascenso de un empresario a cualquier cargo de elección popular permite que se exportaran elementos del sector privado al público. Si bien no fue una experiencia que capitalizara del todo el potencial de la misma teoría de la gestión, fue en ese momento una circunstancia que abriría el panorama hacia nuevas formas de llevar a cabo la administración pública en la entidad. A partir de entonces, existieron varias negociaciones turbias y elecciones cuestionables en todo el estado de Guanajuato, síntoma de la decadencia del PRI que no buscó la continuidad en su accionar a favor de la ciudadanía, pasando por alto la experiencia capitalina, aumentando aún más la molestia de la población.

En el llamado a las urnas en 1985, el PAN, por primera vez, ganó un municipio: San Francisco del Rincón, y en las ciudades de León y Celaya perdió por un corto margen de diferencia (Valencia, 1998: 111). Con este precedente, aparece en León quien hasta entonces había hecho una carrera discretamente exitosa en el ramo industrial: Carlos Medina Plascencia.

3.3 Carlos Medina Plascencia y su ascenso en la política local

Originario de León, se graduó como ingeniero químico y maestro en Administración en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Concluidos sus estudios, fue director de la empresa familiar

Suelas Medina Torres y se desempeñó como consejero en la Coparmex, el ITEMS, y diversas instituciones financieras y de crédito.

Estos antecedentes y su fuerte apego a la religión católica fueron factores que determinaron en gran medida su éxito inmediato en el terreno político y su vínculo con la ultraderecha panista (Cabrero y Vega, 1999: 16).

Existe el registro de su adhesión al PAN en 1976, sin embargo, su nombre en las filas de dicho instituto político destaca hasta 1985 cuando se desempeñó como regidor en el ayuntamiento de León. Medina Plascencia tuvo durante este periodo importantes participaciones entre las que destaca su postura en contra de los excesos y la corrupción de los integrantes de dicha administración priista. Denunció en repetidas ocasiones, durante las sesiones de cabildo, al alcalde Antonio Hernández Órnelas quien finalmente presentó su renuncia a un año de terminar su administración.³

Carlos Medina Plascencia fue un político que propició el ascenso del PAN en León. Sus constantes intervenciones lo identificaron como la voz de la oposición en el cabildo leonés; en ellas expresaba la necesidad de la modernización en los sistemas de gestión municipal y la precariedad de los servicios públicos. Además, ayudó a reestructurar las estrategias de su partido, como veremos a continuación.

El proceso mediante el cual Medina Plascencia llegó a la presidencia de León estuvo acompañado de acciones que habrían de renovar la política local. Desde la contienda al interior del PAN, los vestigios del sinarquismo inclinaron la balanza a favor de Medina que contaba con el apoyo de personas herederas de este movimiento. El discurso de su oradora, Mayra Enríquez Vanderkam, articulaba en una frase lo que ha

³ El 8 de abril de 1987 regidores del PAN entre los que figuraba Carlos Medina Plascencia acudieron al Congreso del Estado para solicitar la revocación del mandato de Antonio Hernández Órnelas argumentando gasto excesivo e indebido en el Mundial de Fútbol, el 10 de abril de 1987 en sesión el ayuntamiento aceptaba la renuncia del alcalde. (s.f. Recuperado de <http://lavidaenleonguanajuato.bligoo.com.mx/la-caida-del-pri-en-leon#.UuJEC9K3Xs2>)

sido una fortaleza importante de este instituto político a nivel nacional durante los últimos 20 años: “Soy joven y soy panista”. Así, se hacía visible la integración de importantes grupos sociales que no habían sido tomados en cuenta por los discursos políticos hasta entonces empleados. (Mora, 2008).

En la víspera de las elecciones municipales de 1988 el PAN realizó acciones a favor de la prevención del fraude asignando representantes en cada casilla y apoyándose con grupos de abogados; en esta contienda electoral, la anticipación a cada paso del PRI resultó más trascendente:

El 3 de diciembre de 1988 pocos panistas durmieron. En el cuarto de guerra trabajaron hasta tarde, haciendo los últimos movimientos en el gran tablero de ajedrez.

En la madrugada recibieron el “pitazo” de que choferes de taxis sindicalizados se iban a concentrar a las cinco de la mañana en el Arco de la Calzada, con la misión de trasladar a varias personas a votar a favor del PRI.

Para contrarrestar el movimiento, el PAN puso en marcha una red de comunicación para hacer llegar un mensaje a sus simpatizantes y representantes de casillas: “Habrá taxis disponibles para todos antes de las cinco de la mañana en el Arco de la Calzada”.

Los panistas llegaron desde temprano y ocuparon los vehículos de alquiler antes que los simpatizantes del tricolor. La elección transcurrió sin mayores incidentes.

Carlos Medina Plascencia obtuvo 66 mil 035 votos y su contendiente priísta, Joaquín Yamín, 39 mil 958 sufragios (Mora, 2008)⁴

Los mecanismos mediante los cuales la política local se llevaba a cabo, también gestaban un cambio en la lógica social de aquel entonces; además, respondían a las necesidades mencionadas anteriormente.

⁴ Disponible en http://blog.maquio.org.mx/2008_01_01_archive.html

3.4. La administración: liderazgo y convicción

En palabras del propio Medina Plascencia (2004), durante los primeros días de su administración era palpable la falta de experiencia, se sentían y eran novatos. A pesar de haber fungido como regidor en la administración anterior, la abultada agenda terminó por poner en cuestionamiento al propio alcalde que identificó en una primera impresión algunos desafíos tales como: usos y costumbres, corrupción, resentimientos sociales y desordenes administrativos resultado de la nula alternancia política y por lo tanto de las claras y exclusivas prácticas de un solo partido político en el poder, es decir el PAN (Medina, 2004).

Por todo lo anterior, era claro que los retos se veían por demás desafiantes; así, los primeros 100 días de su administración era como “darse un chapuzón”: “me sentía sumergido bajo el agua, sin poder respirar, agobiado por las demandas, las necesidades, los problemas de la ciudadanía, pues en la cultura paternalista el alcalde debía responder directamente” (Medina, 2004: 99). De esta manera, su gestión se encontraba situada en una posición poco cómoda y sencilla de manejar, por un lado la novatada, como es normal, colocaba al edil en turno bajo la mira, y por el otro las circunstancias y el contexto, además del clima de suspicacia y expectativa, respecto al tema de la alternancia, configuraban un tablero en donde cada pieza sería clave para la resolución de demandas en la administración del municipio y las exigencias de la población.

Tal como habría de suponerse, los errores no se hicieron esperar, éstos encontraron sus razones de ser en la falta de especificidad de funciones por parte de todos los miembros del ayuntamiento y de la administración pública, en donde, diferente a lo que debía ser y podría pensarse, nadie conocía sus alcances o limitaciones.

La actividad, y el tiempo que implicó la campaña política, el proceso electoral y el triunfo electoral, le impidieron organizar un equipo de trabajo sólido que cumpliera, tanto las demandas presentadas por la población, como las promesas de campaña. Ante esta situación, no se optó por la simulación, se realizó un estudio minucioso, se tomaron en cuenta diversos factores para la integración de un equipo. Cabe mencionar que la experiencia fue un factor que llevó a la, poco usual, decisión de ratificar a algunos miembros de la administración anterior; con esta acción podemos identificar un resquebrajamiento al menos en la lógica política tradicional que predominaba (Cabrero y Vega, 1999).

La invitación por parte de Medina Plascencia a Facundo Castro Chávez para asumir el cargo de secretario del Ayuntamiento se hizo a fin de fortalecer al municipio en actividades administrativas. Castro Chávez era conocido, en ese entonces, a nivel municipal, como un ciudadano ejemplar. Su seriedad profesional y su sentido de responsabilidad constituían factores que lo dotaban de confianza entre la ciudadanía, y era un experto en cuestiones normativas de índole administrativo (Medina, 2004).

Existe un episodio en torno a estos dos personajes –testimonio de la confianza que Medina tenía con los integrantes de la administración–; días después de haber aceptado el nombramiento como secretario del Ayuntamiento, Castro le presentó su renuncia a Medina y manifestó que quizás una persona con más experiencia sería la ideal. Ante ello éste le pidió que no lo dejara, esta acción fue reiterada con el apoyo constante que tuvo el secretario, sumado a su buena labor, que terminarían por convertirlo en presidente municipal cuando Medina fue llamado al gobierno estatal (Medina, 2004).

El descontrol que existía en los primeros pasos de la administración era preocupante, los medios comenzaban a especular “fracturas” al interior del equipo y pronosticaban el fracaso de Medina al frente de éste. El alcalde recurrió a las fortalezas que le habían sido fructíferas en el

ámbito empresarial y que buscaba alinear en la administración pública; se valió del apoyo de Rogelio Martínez quien se había desempeñado como asesor externo en el campo de desarrollo organizacional en la empresa de su familia, y le ayudó a jerarquizar y ordenar las actividades en la presidencia municipal (Medina, 2004).

La situación no mejoraba, los dirigentes y miembros prominentes del PAN estaban realmente alarmados. León significaba el ascenso del partido desde una ciudad clave, y era innegable que buscaban verlo convertido en modelo y ejemplo del discurso que se formaba al interior de su institución política de origen.

Ante este panorama Medina Plascencia recurrió a sus colaboradores durante su vida como empresario. Javier Cordero maestro en Desarrollo Organizacional por el ITESM ayudó a planificar y estructurar un plan a largo plazo que revirtiera lo que ocurría.

Empezamos a tener sesiones semanales para coordinar al grupo de directores y realizar acuerdos con cada uno de ellos, Al mismo tiempo comenzamos a diseñar el proceso de planeación que seguiríamos. El objetivo era tener el Plan de Desarrollo antes del 31 de marzo, no porque fuera un requisito de ley –que hoy sí lo es– sino porque teníamos claro que antes de los primeros cien días debíamos tener un documento que diera la pauta para lo que realizaríamos al menos en ese año (Medina, 2004: 102).

La participación por parte de los mandos superiores y medios logró la elaboración de un método de planeación en donde, de acuerdo con los ejes del Desarrollo Organizacional, se inyectaron altas dosis de entusiasmo entre los allegados. “Era un sistema basado en la confianza y en la comunicación, que tenía como principio que todos los miembros vivieran la mística de la institución” (Medina, 2004: 102).

El resultado de esta primera etapa fue la adecuación y compatibilidad del plan de trabajo y el presupuesto anual. Ello se debió en gran parte a la perfecta adopción de funciones que a cada miembro le

correspondían. Es fundamental señalar el esfuerzo realizado por Medina Plascencia para generar un ambiente de trabajo amigable; muestra de ello son los testimonios que recoge Cabrero en una serie de entrevistas realizadas a funcionarios y colaboradores de la administración municipal en ese entonces:

[...] funcionábamos como un equipo compacto, la relación con Carlos Medina era muy directa, se valía la crítica, todo era trabajo creativo, nos sentíamos con una gran responsabilidad y estábamos muy contentos de apoyarlo. [...] yo no he vuelto a sentir esa mística de trabajo en ningún otro lado lugar donde he laborado. (Aracely Cabrera entrevistada por Enrique Cabrero, 1998).

Medina Plascencia tomó la decisión de reunirse con la mayoría de los integrantes de la administración pública. Se perseguían diversas finalidades: en primer lugar hacer un diagnóstico certero, conocer las necesidades de las dependencias pero sobre todo de los funcionarios y empleados. En segundo lugar pretendía extender la nueva forma en que se iba a administrar enfatizando su responsabilidad para hacer cumplir esta meta. En estas reuniones también se dio a conocer la importancia de la participación al interior de la administración; estas acciones ya articulaban en su esencia el desarrollo organizacional, que a su vez enmarcaban un nuevo estilo de liderazgo (Medina, 2004).

Fueron diversas las acciones que el alcalde emprendió a favor del desarrollo social, la más importante es la cercanía que hubo entre el gobierno y su administración con la sociedad leonesa, y que derivó en la creación del Consejo Municipal de Colonos quienes sostenían reuniones mensualmente con el alcalde y los directores de las respectivas áreas administrativas a fin de generar consensos, abordar temas referentes al desarrollo de los programas sociales y, desde luego, conocer las inquietudes de las colonias. “De manera que la efectividad se medía con base en el beneficio de los ciudadanos” (Medina, 2004: 105).

En las estructuras vecinales fueron constituidas figuras que funcionaban como voceros de su comunidad quienes tenían comunicación directa con los titulares de cada dependencia. Medina Plascencia reconoce de manera abierta que estas acciones estuvieron al margen de intereses partidistas, puesto que los actores más importantes, que eran los representantes de las comunidades, no recibían beneficios económicos, es decir, se fortalecía la participación ciudadana, al mismo tiempo que se enriquecían los valores en pro del desarrollo local.

A pesar de que la participación ciudadana fue un elemento que se tomó en cuenta durante esta administración, debemos señalar que al ser un gobierno de alternancia hubo fuertes grupos que se manifestaron en contra de Medina Plascencia.⁵ En nuestra opinión, el grupo opositor más importante estuvo constituido por los medios de comunicación. Tan pronto se estableció la nueva administración, los ataques desmoralizadores no se hicieron esperar; detrás del gran avance administrativo existen episodios “negativos” cuya importancia y memoria ha sido fortalecida desde esta otra trinchera.

Volviendo a los avances y medidas que caracterizaron el mandato de Medina Plascencia, el tema que hace referencia a la economía y a las acciones que lograron una estabilidad financiera envidiable son un referente para los gobiernos en situación de alternancia:

...se fortalecieron las fuentes de financiamiento internas, producto de la recuperación del cobro del impuesto predial por parte del municipio, que hasta entonces lo había delegado al estado, situación que junto con el programa de actualización catastral permitió al municipio allegarse de recursos adicionales. La recuperación de la potestad tributaria sobre los bienes inmuebles, permitió al municipio de León revertir su situación financiera

⁵ Los grupos estaban integrados por comerciantes ambulantes, taxistas, comisarios ejidales que estuvieron relacionados directamente con el PRI, al igual que el grupo de oposición en el cabildo encabezado por los regidores priistas quienes durante esta administración fueron críticos ante las decisiones del alcalde (Cabrero y Vega, 1999).

respecto a los recursos federales y estatales... (Cabrero y Vega, 1999: 19).

La recuperación del cobro sobre el impuesto predial era algo que se venía trabajando desde el periodo en que el PRI estuvo al frente del gobierno. Sin embargo, las acciones que aceleraron este proceso y que vieron además una coyuntura para promover su propio proyecto de desarrollo están relacionadas directamente con las quejas constantes de Medina Plascencia en contra del gobierno estatal en manos del PRI, al que acusaba constantemente de poner zancadillas en los temas financieros (Cabrero y Vega, 1999).

Los gobiernos que enfrentan esta situación han examinado el caso del municipio de León, en el cual han encontrado buen número de respuestas coincidentes con sus propios campos de acción, buscando recrear las políticas públicas encaminadas a sanear las finanzas públicas; asimismo, las líneas anteriores bosquejan el actuar del líder ante las contingencias.

Carlos Medina Plascencia tuvo que dejar el ayuntamiento en manos de Facundo Castro Chávez al ser llamado al gobierno estatal, pero las directrices que había consolidado se convertían ya en ejes de un modelo administrativo que incursionaba en el ámbito público municipal.

4. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. SEMEJANZAS DESDE LA EXPERIENCIA EN LEÓN, GUANAJUATO

Como hemos señalado, existe un fuerte apego a las estructuras tradicionales que cortan o limitan en gran medida la acción gubernamental. De esta visión, como señala Cabrero (2006b), deriva la mayoría de retos que presenta el municipio en México: la mala administración de los limitados recursos de los que se vale el municipio, apatía administrativa, prestación deficiente de los servicios públicos, falta

de profesionalización del personal administrativo, ausencia de sistemas de planeación, entre otros.

En el caso de León, el panorama hasta antes de 1988 no se aparta de la generalización que describe Cabrero. No obstante, a partir de la gestión encabezada por Medina Plascencia, la administración pública de ese municipio se transformó. Si bien ahora se pueden elaborar estudios que documenten de manera puntual la gradualidad en que se ha modificado la esencia del cambio, es preciso señalar que ese momento es el origen del cambio.

Carlos Medina Plascencia aprovecha de forma oportuna la implementación del desarrollo organizacional y el liderazgo transformacional al estar envuelto en un proceso de alternancia. Si bien en un primer momento el discurso político atacaba a sus opositores a través de los errores administrativos, los escándalos de corrupción y la precariedad de los servicios públicos; establecían también la integración y participación de la ciudadanía para hacer diferentes las cosas, avanzar hacia mejores derroteros, y apegados a un sentido de justicia.

La adecuación de estos elementos al discurso político, podría identificar un tipo de liderazgo práctico que es nuestro objeto de estudio.

Por lo común, la realidad administrativa supera aquello que el líder político imagina de la misma cuando está en campaña; a menos que ejecute por cuenta propia un diagnóstico, anticipándose al hecho de ganar o no la contienda electoral, lo que es poco frecuente. Generalmente son las instituciones políticas, es decir los partidos políticos, los que elaboran en su interior un programa de acción en el cual recapitulan las necesidades de la sociedad y después las adecuan de acuerdo a sus principios.

Por consiguiente, es casi normal que los líderes políticos lleven a cabo un periodo de adaptación cuya finalidad es saber qué hacer. En este sentido, es importante diferenciar lo que procede realizar, motivo de numerosos estudios de las políticas públicas, y que la gestión pública

cuestiona la reacción entorpecida por el factor humano en la adopción integra de una teoría o modelo (Geabler y Osborne, 2001).

Como se mencionó con anterioridad, Medina Plascencia señalaba que en este periodo “se sentía como un novato”. Sin embargo, y pese a su poca experiencia, existe una serie de elementos que es posible identificar y que fueron cruciales en la forma como este líder comienza a adoptar el estilo de liderazgo transformacional; de tal suerte, lo primero fue buscar acercamientos con los miembros de la administración y articular un discurso al interior de ésta, enfocado a la importancia de la participación de los integrantes para generar un cambio verdadero y romper con la herencia cultural que incurría en los vicios administrativos; esto último, además de ser interesante, tiene sobre sí una relevancia fundamental debido a que en dichos procesos de transformación, es indispensable contar estructuras organizacionales que se divulguen a través de la información y el conocimiento de los principios e ideología sobre los que habrá que trabajar, es decir, armar una estructura discursiva definida y con las directrices perfectamente marcadas a fin de que cada miembro de la organización, conozca los compromisos y fines, así como las formas de ir por ellos..

El mismo discurso inyectó grandes dosis motivacionales; por ejemplo, en él se incluía el reconocimiento del líder para con el trabajo que se desempeñaba en los niveles más alejados de la organización con el objetivo de generar confianza y sobreponer los intereses colectivos a los propios, esto en razón de que, acorde con el estilo de liderazgo transformacional, el líder mantiene su *status quo*; no así la atención a cada uno de sus seguidores que debe ser individualizada (Ayoub, 2010: 77). Dicha medida constituía una forma de hacer visibles las contribuciones que desde los distintos espacios y niveles dentro de la administración se hacían en favor de la consecución de los fines planteados y del buen funcionamiento de la estructura administrativa en aras de dar atención y solvencia a las problemáticas del municipio.

En este sentido, Medina Plascencia se interesó en conocer personalmente la estructura que lo acompañaba por medio de visitas y reuniones que caracterizaron su administración, de tal suerte que dichas reuniones no eran para saber qué se estaba haciendo mal, sino con la finalidad de saber qué necesitaban y expresar su apoyo; y es que el liderazgo transformacional sostiene entre sus principios que durante un momento de crisis el carisma será un factor trascendente para poder sobrellevar la situación –si entendemos que la crisis fue un elemento constante en la administración del municipio de León–; es preciso considerar que el acercamiento del líder a los miembros de la administración, así como la planeación del equipo de trabajo y la asignación de funcionarios fortalecieron los lazos entre el líder y sus seguidores. Lo anterior tuvo un impacto en la opinión que seguidores y colaboradores tenían respecto al carisma de Medina Plascencia y contribuyó de manera significativa a sobrellevar las diversas contingencias durante su mandato.

El liderazgo transformacional ejercido fue un referente democrático que propició una apertura al diálogo, no únicamente de sus colaboradores de partido, sino a los síndicos y regidores de la oposición, que lo hace diferente a los gobiernos priistas en donde predominaba la censura. Asimismo, los retos administrativos fueron resueltos de manera creativa y con un importante nivel de participación social que funcionó como insumo. También, el humanismo político que alcanzó todos los niveles administrativos tuvo resultados positivos, los valores y la formación del alcalde eran perceptibles desde la opinión pública y se extendían a toda la administración. (Cabrero y Vega, 1999).

Como señalan MacGregor y Bass, el liderazgo transformacional y transaccional, se encuentran ligados sustancialmente a valores que determinan el curso de las organizaciones. En el caso del municipio de León, la comunicación, la creatividad, la armonía, la integración, la responsabilidad, el profesionalismo, el trabajo en equipo, el sentido de

pertenencia, la solidaridad y la satisfacción de las necesidades humanas y profesionales de los integrantes de la organización, fueron los valores que constituyeron el soporte de la organización y que eventualmente se posicionaron como los puntos clave que permitieron el desarrollo y éxito de dicha administración.

Ahora bien, otro tema a considerar es el relacionado con la formación de cuadros, que en este caso, a pesar de que la renovación de la administración rompe con la profesionalización de los servidores públicos municipales, se cuidó de formar un equipo de trabajo con cuadros especializados para cada área y amplió el margen de acción de cada uno de ellos, tal como lo establece el modelo de desarrollo organizacional; aunado a ello debemos privilegiar la libertad, como un valor fundamental en la acción que desempeñaban los trabajadores.

La administración de Medina Plascencia representa una ruptura con los mecanismos tradicionales relacionados con la prestación de servicios públicos y la conducción de la política local; de la misma manera encamina el concepto de liderazgo dentro de la teoría de la gestión pública al ser, junto con el desarrollo organizacional, un modelo hasta entonces aplicado únicamente por las organizaciones privadas.

Es necesario considerar que los actores de la política mexicana que en ese escenario imperaban, tuvieron fuertes enfrentamientos con los involucrados en el panismo guanajuatense; fueron exportados términos que buscaron dilucidar el fenómeno que acontecía en algunos grupos de este partido y que indudablemente revolucionaban la administración pública; la ultraderecha y el neopanismo fueron los que de manera trascendental formularon un compuesto único del cual se extrapolaron conceptos que ayudaron de alguna manera a establecer ejes temáticos en los nuevos discursos políticos, ya sea de manera positiva o negativa, defendiendo a la administración pública de estos nuevos modelos gerenciales o bien adoptándolos como posible solución a los problemas cotidianos.

De esta manera se adoptó una lógica empresarial que mutó el concepto de valor y lo integró a la administración pública. Al rescatar su sentido de organización, la planeación optó por las nuevas corrientes que adicionaban la cualidad prospectiva; con ello el liderazgo se volvió elemento fundamental para que todo esto ocurriese.

Para la comprobación del liderazgo en el estilo transformacional existen métodos realizados por Bass (2008) y recientemente por Ayoub Pérez (2010) que ponen énfasis en el desempeño de las organizaciones públicas; el municipio en este tenor representa un caso especial donde se tiene como primera necesidad la aceptación de los estilos de liderazgo que actúan en la administración pública municipal en México.

Después de esto, es necesario abrir la discusión a los niveles óptimos de desempeño tomando en cuenta el liderazgo ejercido por los alcaldes o inclusive orientarlo hacia otros actores que no son considerados en esta idea. Este primer acercamiento resulta de trascendente importancia puesto que supone la existencia de los mismos; asimismo, que la gestión pública refiere este tema en alguna parte de su teoría. Es evidente que son más las interrogantes que traspasan concepciones fortalecidas en la tradición y que pueden a su vez ser desechadas sencillamente por ésta.

En el caso descrito, encontramos también la opinión pública dividida en valores que se consideran opuestos, dichas opiniones fueron vertidas una vez que el gobierno de Medina concluyó. Hay quien encontró en el actuar de este político el discurso que subraya la libertad y la justicia; aunque otros actores difieren de ello, frecuentemente diversos partidos políticos señalaban un control excesivo por parte de los gobiernos panistas y tendencias en extremo conservadoras.

En este punto, cabe señalar que posterior a este gobierno siguieron 20 años de dominio panista, lo cual nos demuestra una transición completa, inclusive a pesar de que Medina Plascencia no concluyó el total de su mandato. Los discursos tenían en común elementos que entrelazaban la

historia administrativa y que mejoraban aspectos con el fin de perfeccionar un método que contenía el liderazgo transformacional.

Durante la elaboración de este ensayo se dio de nueva cuenta una alternancia en el municipio en cuestión. Lo anterior, nos lleva a pensar que el liderazgo a su vez es un elemento que, de incrustarse en la retórica partidista, puede llegar a desgastar la esencia que guarda en relación con la administración pública municipal. Debemos considerar al lector como última instancia para dar juicio a lo acontecido, no sin antes garantizar que el municipio de León durante la administración de Carlos Medina Plascencia vivió uno de los cambios más significativos. La actuación de este líder político al separarse de la lógica burocrática; la importación de procesos, técnicas y herramientas (hasta ese entonces vinculadas al sector privado); la integración y rescate de los valores que actúan en la administración pública, constituyen un testimonio veraz de la efectividad de los estilos de liderazgo y su importancia vital en el desarrollo e implementación de los modelos de gestión.

CONCLUSIONES

En México, el liderazgo en la administración pública municipal plantea nuevos retos para los estudiosos de la ciencia política y la administración pública; los avances al respecto pueden lograrse en la medida en la que se comprenda la relevancia que dicho campo de estudio tiene, sin perder de vista lo importante que es tomar en consideración los contextos en los que el liderazgo se ejecuta.

Las acciones emprendidas en la gestión pública por aquellos personajes que consideran las prácticas de liderazgo como hechos de gran relevancia facilitan entender los cambios favorables en la materia y la esencia detrás de ello.

Un ejemplo de logros en el liderazgo es el caso de Carlos Medina Plascencia durante su gestión como presidente municipal en el ayuntamiento de León, Guanajuato; los estudios consultados permiten entrever la acción de un líder en la administración local; sin embargo, es fácil advertir que no están delimitadas las acciones que brindan dicha impresión. El ensayo presentado es un esfuerzo por visualizar, desde los estilos de liderazgo, la acción de este personaje, teniendo como escenario el desarrollo y evolución del concepto de líder y liderazgo en la administración pública.

El estilo de liderazgo que se presenta como un ideal desde diversas áreas del conocimiento es el liderazgo transformacional; el ejercicio de éste ha generado cierta polémica que tiene detrás prejuicios de diversa índole; sin embargo, lejos de polemizar más el debate que pueda surgir respecto al personaje que hemos analizado, el periodo, el contexto, etc., es conveniente hacer referencia a los líderes analizados por MacGregor en donde el estudio de la personalidad de Adolf Hitler señala la ausencia del liderazgo en tanto antagonista de los valores que impulsan el concepto mismo.

Por tal razón, el liderazgo que Medina Plascencia llevó a la práctica tenía en principio una faceta cuya visibilidad era generalizada, y que enmarcaba un valor considerado por MacGregor dentro de su clasificación para diferenciar el liderazgo transformacional del transaccional.

La justicia fue para él un valor en su discurso político; en su época como regidor, su postura en contra de los abusos del PRI denotó gran simpatía entre la población y trasladó su significado a la campaña electoral; actualmente encontramos el liderazgo sin un valor que lo respalde; por ello, rescatar ese hecho representa una primera caracterización de un líder en ascenso.

Otro punto a partir del cual podemos observar un cambio en la lógica de ejercer la administración pública fue aceptar el desconocimiento de todos los aspectos de la misma, es decir, pocos políticos reconocen que es muy complejo sobrellevar las riendas del gobierno; para Medina Plascencia era claro que debía buscar ayuda, misma que encontró en colegas con quienes compartió su desempeño como empresario; este hecho engloba uno de los aspectos fundamentales en los diferentes estudios que aluden a este caso en particular.

De haber hecho caso omiso el alcalde a las señales que reflejaban una ausencia de conocimiento práctico para administrar algo más que una empresa de calzado ¿qué habría pasado? Tal vez Enrique Cabrero (2006b) se hubiera referido a un caso de continuidad en donde el único cambio fuera el nombre del partido en turno; pero, lo sucedido demuestra que no se trató únicamente de contratar a una agencia que evaluara lo que debía realizarse; se debe señalar la confianza y la experiencia en el ámbito de las organizaciones privadas. Medina Plascencia tomó la decisión de confiar en quienes ya habían probado su capacidad y entrega en esta área, el desarrollo organizacional, resultado de su incursión como empresario.

Cierto es que esta teoría está íntimamente ligada con los estilos de liderazgo, especialmente el transaccional y transformacional y cómo estos

actúan para conseguir los objetivos y metas de una organización. Por lo anterior, podemos suponer que comenzaba a funcionar algo hasta ese entonces desconocido, tanto para el propio Medina como para aquellos que formaban parte de su administración, este punto es esencial para los líderes que pretenden reafirmar su condición y es diferente a una contingencia, se trata más bien de la aceptación del líder, o como diría Weber “de la capacidad en donde se encuentra el carisma y la legalidad”, el presidente municipal que posee el cuadro administrativo para cumplir los objetivos y que además esté convencido y animado a hacerlo porque es lo correcto.

Es entonces cuando el liderazgo transformacional llevado a la *praxis* reconoce el potencial de todos y cada uno de sus allegados, delegándoles confianza, responsabilidad y valores que establecen un cimiento para el funcionamiento del mismo, podemos decir que a partir de ello se ha hecho más común en las administraciones públicas que los líderes políticos se acerquen para conocer y brindar confianza a los empleados, funcionarios de nivel medio y superior.

En nuestro caso es posible observar que un acercamiento personal eleva exponencialmente el nivel de satisfacción del personal, pues se sienten identificados y reconocidos por el líder; pese a ello, los relatos que llevan a cabo algunos administradores públicos, recopilados en algunas obras de diversos autores, dan cuenta del distanciamiento que en ocasiones existe en las estructuras administrativas (Maynard y Kelly, 2006).

No obstante, Medina Plascencia continuó reafirmando su apoyo de manera periódica; en este caso, contrastamos el hecho que anuncia Weber () al referirse al carisma puro en donde la reafirmación debe ser un elemento característico.

Hasta ahora, todo lo descrito constituye los inicios de la administración que encabezó Medina Plascencia y son variables básicas para identificar un liderazgo transformacional. Ahora bien, las acciones

específicas empleadas para describir situaciones en las que es contrastante este estilo de liderazgo, representa el carisma en el cual se apoya comúnmente frente a las contingencias; testimonio de ello es la percepción de los integrantes de aquella administración.

Si entendemos que más de 90% del personal administrativo se renueva en los ayuntamientos, es notable considerar lo efectuado por el alcalde al ratificar puestos clave durante su gestión; incluso evitando caer en la suposición de algún tipo de alianza, es innegable que estos hechos representan una ruptura en esa inercia que demostró el PRI durante tantos años.

La crítica en este aspecto ha sido la permanencia del PAN al frente del gobierno de León, Guanajuato en donde muchos infieren que han adoptado gran parte de esta herencia de vicios administrativos que favorecen a un único partido y que están vinculadas con los grupos que en un inicio coadyuvaron a que el PAN ganara las elecciones con Medina Plascencia.

Continuando con la administración de entonces, encontramos fuertes lazos de confianza entre las distintas áreas, acercándose incluso a una organización horizontal que funcionaba a través del reconocimiento del líder. Nuevas áreas enfrentaron grandes retos como las estrategias de participación social, en donde el objetivo central era tener un diagnóstico real de la situación social en el municipio y la creación de canales que acercaran el actuar administrativo.

Las finanzas públicas reflejan también la incursión de Medina Plascencia en el área de los proyectos autosustentables; logró establecer mecanismos que daban “vuelta de hoja” a los bloqueos por parte del gobierno estatal.

Carlos Medina dejó el gobierno en manos del secretario del Ayuntamiento, hombre que en su momento le reiteró su confianza; su paso por el gobierno estatal fue una pieza importante en los procesos que dieron pie en el año 2000 a la transición en México.

Carlos Medina Plascencia ha sido propuesto para ejercer importantes cargos en el PAN y se ha constituido como un líder en las estrategias electorales del mismo.

Representa un líder transformacional en un tiempo y lugar determinado, cuyo ocaso estuvo ligado al carácter legal de su mandato, pero que es reconocido y estudiado a partir de los cambios generados para su municipio.

Finalmente, una reflexión en torno al trabajo realizado recae en cuestionarnos los avances logrados en la administración pública como disciplina. Nos encontramos ante la triangulación entre tres grandes teorías: las políticas públicas, la gestión pública y recientemente la gobernanza; la complementación de ellas pareciera ser el camino correcto para abordar los complejos problemas que presentan las sociedades modernas.

Si bien el cuestionamiento a la gestión pública en el caso de México está basado en el actuar de los líderes en las altas esferas del gobierno, ejemplos como el plasmado en este documento, representa una visión favorable, cercana de la práctica de liderazgo en la administración pública a través de una visión gerencial en un espacio delimitado como lo es el municipio, no obstante, con una serie de variables desfavorables para cualquier administración.

Si la gestión pública comienza a desvanecerse debemos dar cuenta de los elementos que aporta para reforzar las nuevas teorías, en este documento el liderazgo es un referente claro de ello.

La invitación para estudiar el ejercicio del liderazgo en la administración pública implica reflexionar al liderazgo como una categoría de análisis fundamental en la gestión pública, siempre tomando en consideración el contexto social, económico y político en el que se desarrolla.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayoub Pérez, José Luis (2010), *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana: metodología y resultados de una investigación empírica*, USA; Lulu Enterprises, Inc.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*. New York, Free Press.
- Bass, B. M. (2008), *The bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*, New York: Free Press.
- Cabrero Mendoza, Enrique (2006a), "Estudio introductorio" en B. Bozeman (Coord.) *La gestión pública: Su situación actual*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero Mendoza, Enrique (2006b), *Acción pública y desarrollo local*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero Mendoza, Enrique, y Vega, Alejandro (1999), "El municipio de León (1989-1999) ¿Consolidación de un proyecto innovador?", CIDE, México, DTAP-80.
- Cedillo Delgado, Rafael (2006), "La alternancia política en los municipios del Estado de México" en *Espacios Públicos*, vol. 9, núm. 18, México, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Drucker, Peter (1992), *The New Realities and Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, USA, Penguin Group Incorporated.
- Fiedler, F. E. (1995), *Cognitive resource and leadership performance. Applied psychology: an international review*, vol. 44, issue 1, pp. 5-28.
- Guerrero, Omar (2010), *La administración pública a través de las ciencias sociales*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Heifetz, Ronald A., y Martin Linsky (2006), *Liderazgo sin límites: Manual de supervivencia para managers*, Barcelona, Paidós.

- Heller, Claude (1976), *El poder, la política y el Estado*, México, Editorial Edicol, S.A.
- J. House Robert and Aditya, R. M. (1997), "The social scientific study of leadership: quo vadis?" in *Journal of management*, vol. 23, Núm. 3409-473.
- James L. Perry, (2006), "La teoría de la gestión pública: ¿Qué es? ¿Qué debería ser?" en B. Bozeman (Coord) *La gestión pública: Su situación actual*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Landolfi, Hugo (2010), *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*, Buenos Aires, Editorial Dunken.
- Lewin, K., Lippit, R., y White, R.K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" *Journal of Social Psychology*.
- MacGregor Burns, James (2010), *Leadership*, USA, HarperCollins Publishers.
- Maynard M, Steven y Kelly, Marissa (2006), "Relatos que cuentan los administradores públicos acerca de los funcionarios electos: cómo dar sentido a la dicotomía entre política y administración" en B. Bozeman (Coord.) *La gestión pública: Su situación actual*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Medina Plascencia, Carlos (2004), *Ahora es cuando*, México, Océano.
- Mejía Lira, José (1994), "Problemática y desarrollo municipal, el desarrollo organizacional en la administración municipal: el caso de León, Guanajuato", Universidad Iberoamericana.
- Michels, Robert (1996), *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, II tomos, Buenos Aires, Amorrortu.

- Mirón Lince, Rosa María (2011), *El PRI y la transición política en México*, México, UNAM.
- Osborne, David y Gaebler Ted (1997), *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona, Editorial Paidós.
- Raelin, Joseph A. (2003), *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Raelin, Joseph A. (2005), *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers
- Santos Zavala, José (1997) *Estrategias innovadoras en la gestión financiera municipal: el caso de León*, Guanajuato, CIDE
- Starratt, Robert J. (1993), (foreword James MacGregor) *The drama of leadership* / Burns, Washington, D.C Falmer Press.
- Stodgill Ralph M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York, USA Free Press.
- Valencia García, Guadalupe (1998). *Guanajuato: sociedad, economía, política y cultura*, México, UNAM / CEIICH.
- Weber, Max (2001), *Estructuras de poder*, México, Ediciones Coyoacán.
- Weber, Max (2003), *El político y el científico*, México, Alianza Editorial.
- Weber, Max (2008), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Wilson, Woodrow, “Estudio de la administración” en Waldo Dwight (1985), *Administración pública. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*, México, Trillas.

LEYES CONSULTADAS

Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato (2011, Gobierno del estado de Guanajuato.

Ley Orgánica Municipal del Estado de México (2013), Gobierno del Estado de México.

TEXTOS CONSULTADOS EN LÍNEA

Mora Macbeath, Manuel (2008) “Cumple PAN 20 años en León” en *AM de León*, Consultado el día 26 de junio de 2013 Disponible en http://blog.maquio.org.mx/2008_01_01_archive.html

Solís Acero Felipe (1986), “La evolución del régimen constitucional del Municipio Mexicano” en *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*, Número 18-19, Consultado el día 24 de marzo de 2013, Disponible en <http://www.juridicas.unam.mx/pública/librev/rev/gac/cont/18/trb/trb4.pdf>

Real Academia Española, (2001), “Líder” en *Diccionario de la lengua española* (22^a. ed.), Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

