

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS”**

**“ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR DE CARÁCTER
PÚBLICO”**

**PRESENTA:
LAURA HURTADO OROZCO**

**DIRECTORA DE TESINA
DRA. MARÍA TRINIDAD MERCADO CERECEDO**

MÉXICO, D.F.

MAYO 2010.





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESINA

En la Ciudad de México, D. F. siendo las 11:00 horas del día 23 del mes de marzo del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesina, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesina titulada:

“ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR DE CARÁCTER PÚBLICO”

Presentada por el alumno:

HURTADO
Apellido paterno

OROZCO
Apellido materno

LAURA
Nombre(s)

Con registro:

A	0	7	2	1	6	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESINA**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesina

DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México D. F., el día 28 del mes de junio del año 2010, el (la) que suscribe Laura Hurtado Orozco alumno (a) del Programa de Especialidad en Gestión de Instituciones Educativas con número de registro A072163, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. María Trinidad Cerecedo Mercado y cede los derechos del trabajo intitulado “Estilos de liderazgo en una institución educativa de nivel superior de carácter público”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección lhurtadoipn@yahoo.com.mx . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Laura Hurtado Orozco

Resumen

Este trabajo es un proyecto de investigación de tipo cualitativa debido a que el resultado y la metodología aplicada se refiere a la interpretación que se realizó sobre una realidad observada, es decir, los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, así como la identificación de las mejores prácticas que deben adoptar estos líderes para lograr los mejores resultados. Lo anterior basado en las recomendaciones de Fred Fielder.

A fin de lograr lo anterior, iniciamos por definir y concretar los antecedentes y descripción del problema así como los objetivos de la investigación.

Así mismo se realizó una investigación teórica que da soporte a la metodología aplicada y al logro de los objetivos planteados, particularmente se abordó la Teoría de Liderazgo de Fred Fielder denominada “Teoría de las Contingencias”.

Adicionalmente se explica de una manera analítica los pasos que se siguieron para recabar la información necesaria, es decir la descripción de la metodología incluyendo los instrumentos aplicados para obtener información y la forma de interpretar los resultados.

Finalmente se incluye el resumen de la información obtenida, así como las gráficas elaboradas con base a dicha información. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que las investigadoras realizarán como parte final de esta investigación.

Abstract

This work is a research project of qualitative type due to the result and the methodology applied relates to the interpretation that was made on an observed reality, it means the styles of leadership exercised by the directors of the Technological University of Nezahualcóyotl, as well as the identification of best practices that these leaders should take to achieve the best results. The mentioned before based on the recommendations of Fielder Fred.

In order to achieve the above, we started by define and specify the background and description of the problem as well as the objectives of the research.

Also conducted a theoretical research that supports the methodology applied and to the achievement of the objectives, particularly the theory of leadership of Fred Fielder referred to as "Theory of the contingencies" was addressed.

Additionally was described in an analytical way the steps followed to get the necessary information, it means the description of the methodology including applied instruments for getting information and how to interpret the results.

Finally it is included the summary of the information gotten, so as the graphics made based on such information, that give origin to the conclusions and recommendations.

Índice

	página
Introducción	4
Capítulo I. Antecedentes del problema	
1. Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl (UTN)	6
2. Planteamiento del problema	9
3. Los objetivos de la investigación	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos	9
4. Justificación	9
5. Limitaciones y delimitaciones	10
Capítulo II. Revisión de la Literatura	
1. Modelo de Fiedler	13
2. Correspondencia entre los líderes y la situación	14
3. Definición de términos	16
Capítulo III. Metodología	
1. El enfoque de la investigación	17
2. El muestreo	18
3. Los instrumentos de la investigación	20
3.1. Cuestionario del Compañero menos preferido (CMP)	20
3.2. Cuestionario del Clima Laboral	21
4. La ética de la investigación	22
5. El procedimiento de la investigación	23
Capítulo IV. Resultados	
1. Generar categorías	25
2. Recopilación de información	27
3. Clima laboral en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl	29
4. Interpretación	32
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Referencias	37
Anexos	
Anexo 1 Cuestionario del compañero menos preferido (CMP)	40
Anexo 2. Cuestionario del clima laboral	41
Anexo 3. Carta de consentimiento de los participantes	42

Introducción

El propósito central del presente estudio consiste en determinar el estilo de liderazgo que predomina en las divisiones académicas de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl.

Son muchos los autores que han querido explicar el fenómeno del liderazgo con el transcurso del tiempo Robbins (1999) nos refiere como enfoque básicos sobre liderazgo Las teorías de los rasgos, teorías conductuales, teorías de la contingencia, o teoría situacional entre otras. También señala temas contemporáneos de liderazgo como la teoría de las dimensiones de la confianza, liderazgo carismático, liderazgo transformacional, liderazgo visionario, etc. Gardner . (1999) nos habla también del liderazgo cognitivo, Covey (2002) nos habla de liderazgo centrado en principios.

Sin embargo de todas estas teorías, y no son todas las que existen, no hay precisiones que nos hablen de un método infalible para lograr el liderazgo.

Por este motivo en esta investigación hemos escogido estudiar el liderazgo desde el punto de vista del Modelo de Contingencia de Fred Fielder (2004), que propone distinguir entre los líderes orientados a las tareas y los líderes orientados a las relaciones. Posteriormente identificar la “situación” en la cual se ejerce el liderazgo para hacer corresponder los líderes y las situaciones. Si se logra esa correspondencia el liderazgo será exitoso.

Para lograr este propósito en el presente trabajo el lector encontrará la pregunta detonante para llevar a cabo esta investigación. Con base en esa pregunta se plantean objetivos generales y particulares.

A fin de lograr esos objetivos también se encuentra un apartado destinado a la explicación teórica de las ideas de Fred Fielder.

Posteriormente se desarrolla la metodología es decir la secuencia lógica para recopilar información así como los instrumentos pertinentes para obtener datos susceptibles de estudiarse.

Finalmente se presenta el apartado de recopilación de información e interpretación de datos que indudablemente proporcionará elementos valiosos a los directivos de la institución en estudio, a fin de canalizar y optimizar sus esfuerzos como líderes de un grupo de trabajo en pro de la consecución de los objetivos de cada área académica.

Capítulo I. Antecedentes del problema.

Debido a la poderosa influencia de los intereses políticos, ya sean estatales, federales o sindicales sobre el Sistema Educativo Nacional, la asignación de puestos directivos en instituciones educativas, es determinada bajo la premisa de cumplimiento de promesas de campaña, compadrazgos, nepotismo, etc. por lo cual la mayor parte de las veces no son los candidatos ideales para dichos puestos, sino que son designados, donde además no necesariamente tienen experiencia en dichos puestos, y además se inicia de cero en cada cambio de directivo, o bien simplemente se truncan tanto las metas académicas como administrativas, o bien se plantean otros nuevos, olvidándose de la experiencia del pasado, lo cual implica pérdida de tiempo y de recursos. Todo lo anterior hace necesario realizar investigaciones y acciones que apoyen a los directivos a realizar sus actividades de manera más fácil.

Es por eso que es de nuestro interés determinar, bajo una investigación diagnóstica, si esta situación y las características de liderazgo influyen en el cumplimiento o no de las metas en la organización y la correspondencia entre los elementos que se lideraban, y en su defecto se podrían determinar estrategias que permitan mejorar las habilidades directivas con el enfoque hacia el logro de metas académicas.

Por lo cual y con base al modelo de la contingencia de Fred Fiedler, estudiarán los estilos de liderazgo tomando como universo de estudio a directivos académicos de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, institución pública perteneciente al Gobierno del Estado de México, del periodo escolar 2009-2.

1. Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl (UTN)

La Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de México, con personalidad jurídica y

patrimonio propio; creado mediante el Decreto No. 24 expedido por la H. LI legislatura del Estado de México, publicado en la gaceta del Gobierno de la propia entidad el 7 de septiembre de 1991 y reformado mediante el Decreto No. 148 de fecha 28 de junio de 1996. La Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, tiene por objeto:

I. Impartir educación tecnológica de tipo superior para la formación de recursos humanos, aptos para la aplicación de conocimientos y la solución creativa de los problemas, con un sentido de innovación en la incorporación de los avances científicos y tecnológicos.

II. Realizar investigaciones científicas y tecnológicas que se traduzcan en aportaciones concretas que fortalezcan la enseñanza tecnológica y el mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales, así como elevar la calidad de vida de la comunidad;

III. Desarrollar programas de apoyo técnico en beneficio de la comunidad;

IV. Promover la cultura estatal, nacional y universal;

V. Llevar a cabo programas de vinculación con los sectores público, privado y social para la consolidación del desarrollo tecnológico y social de la comunidad.

A partir de junio de 1998, la estructura de organización de la Universidad quedó conformada por 40 unidades administrativas (una Rectoría, un Abogado General, una Unidad de Planeación y Evaluación, una Secretaría Particular, una Contraloría Interna, dos Secretarías, seis Direcciones de División de Carrera, dos Direcciones de Área, cinco Subdirecciones y 20 Departamentos).

2. Planteamiento del problema

El problema expresado en pregunta sería el siguiente: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que existe en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl de acuerdo al modelo de la contingencia de Fred Fiedler?

3. Los objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general:

Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en una institución de educación superior a fin de establecer los estilos básicos que como individuos tienen los directivos de esta institución.

3.2. Objetivos específicos.

- Determinar el estilo de liderazgo en las áreas académicas de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl.
- Determinar la situación de contingencia bajo la cual ejercen su liderazgo las autoridades académicas en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl.

4. Justificación.

Sin duda no podemos olvidar que los directivos de cualquier institución educativa no necesariamente son líderes y como mencionan Gutiérrez, (2009, p. 18) se tiene que lograr que los directivos asuman el liderazgo administrativo y no dejen a un lado su función académica, puesto que deben ser líderes y constantes vigías para que se logre la excelencia académica. Por lo cual esta investigación desea determinar el estilo de liderazgo que marca la pauta para motivar o inhibir el éxito académico.

El reto de hoy para instituciones académicas es mantenerse vigente en un mundo globalizado, la necesidad de ser dirigidos por gente más capaz y visionaria para adaptarse a los cambios que además son vertiginosos, para lo cual es menester mejorar sus habilidades de liderazgo y dirección, ya que actualmente hablar de liderazgo implica ser un individuo que crea en una causa común y la comparte con los seguidores.

Sin embargo para poder soñar con mejorar el desempeño de los directivos debemos iniciar por realizar un diagnóstico respecto al estilo de liderazgo que ejercen actualmente, y a partir de él poder realizar propuestas para adicionar valor al desempeño directivo y finalmente obtener mejores resultados académicos.

Indudablemente el beneficio de ésta investigación tendrá impacto en los propios directivos al facilitarles elementos que les permita hacer conciencia de la forma en la que ejercen la función directiva.

Respecto a la comunidad docente el beneficio impactará desde el punto de vista de la mejora en las relaciones de trabajo.

Cabe señalar que en las universidades en estudio, hasta el momento no existe ningún estudio previo que analice el liderazgo, por lo que la presente investigación será de gran interés para estas instituciones, y en consecuencia para el mejor desempeño de la gestión.

5. Limitaciones y delimitaciones.

Para la realización de la presente investigación se ha seleccionado la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, institución educativa en la cual la autora realiza actividades como docente en la División de Comercialización.

Al laborar al interior de esta institución se cuenta con la oportunidad de aplicar los instrumentos para recopilar información de una manera más directa, puesto que al incursionar en otras instituciones se tendría el problema de solicitar permisos además de convencer al personal de la intención de la investigación, lo cual nos implicaría más tiempo.

Por lo expuesto anteriormente, el enfoque de la presente investigación es cualitativo debido a que los resultados esperados harán énfasis en la interpretación que la autora lleve a cabo

de la realidad que predomine de la función directiva analizada, tal y como lo señala Gutiérrez, B. (s/f) en su estudio denominado “Paradigmas Cuantitativo y Cualitativo en la investigación Socio Educativa.

Es necesario aclarar que toda la información que se recopile y la interpretación que se le dé a la misma tendrán validez únicamente en el contexto estudiado, es decir, solo al interior de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl.

Otra situación que es necesario aclarar es que el modelo de liderazgo de Fred Fielder trabaja con tres dimensiones del poder: relaciones líder miembros, estructura de la tarea y poder del puesto o posición. Con el fin de que los resultados de este estudio sean lo más real posible, se recuperaran los resultados del análisis de clima organizacional que año con año realiza la UTN como parte de la evaluación institucional para fines del Sistema de Gestión de la Calidad. Para este fin, la UTN cuenta con los resultados de un período 2002 a 2008 generado con información recopilada por la Dirección de Administración y Finanzas, que es el área que nos proporcionará estos datos.

Capítulo II. Revisión de la Literatura.

Hablar de liderazgo es un tema que ha desatado una infinidad de teorías, análisis y discusiones sobre el caso; sin embargo, consideramos que a medida que pase el tiempo y el pensamiento de la sociedad evolucione, aún habrá mucho por descubrir. También sabemos que el liderazgo es un punto trascendental que toda institución -educativa debe tomar en cuenta y que de acuerdo con Kotter (1988), “se ha definido el *liderazgo efectivo* como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos” como se cita en Manes (2004, p. 57).

Esto es verdad si consideramos que ante todo tratamos con seres humanos, no con máquinas que ejecutan órdenes, ya que si manejamos “a las personas como si fueran todos capaces e inteligentes, y las dejamos actuar, ellas se comportarán exactamente de esa manera”. Carnegie (como se cita en Manes, 2004 p. 56). En este mismo sentido, en el ámbito educativo, el papel de liderazgo directivo es un punto clave para equiparar, tanto los objetivos de la institución con los académicos y los que surgen entre los padres y alumnos. Sin olvidar que quienes dirigen las instituciones deberían ser líderes directivos.

Y de poseer esa característica por supuesto se podría alcanzar la tan sonada excelencia educativa de la cual se habla en nuestros sistemas de educación. Incluso si la designación del directivo es totalmente anárquica, la capacitación de éste sería una oportunidad que le permitiera visionar mejor el futuro de lo que lidera.

Sería asimismo importante señalar que los elementos de los que se podría valer para mejorar su desempeño son: potencialidad para realizar funciones de planeación, organización, control y dirección (proceso administrativo), aunado a la capacidad para ejercer el liderazgo, mediante el calificativo y reconocimiento de las personas, no olvidando que un líder se caracteriza por construir junto con su equipo soluciones, identifica las necesidades de sus miembros, se responsabiliza y posee un gran sentido común. En comparación al rol de un director este mantiene la postura de obtener su desarrollo con base en su beneficio de crecimiento, pues parte de las funciones están delimitadas a realizar actividades administrativas, de mando, de coordinación, de supervisión, de desarrollo, cumpliendo el objetivo del reconocimiento propio.

Por tanto debido a la constante preocupación por desarrollar líderes efectivos a principios de 1951, Fred Fiedler (2004, p. 126) desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

1. Modelo de Fiedler.

Robbins, S. (2004, p. 320) señala que el primer modelo de la contingencia del liderazgo es obra de Fred Fiedler. Este modelo señala que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control. Así mismo Robbins refiere que:

Fiedler cree que un factor clave en el éxito del líder es su estilo básico como individuo. Así, comenzó por tratar de averiguar cuál es ese estilo, para lo cual preparó el **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo es fijo. Por lo tanto si una situación requiere un líder orientado a las tareas y quien ocupa el cargo está orientado a las relaciones o a las personas, entonces se debe cambiar de líder o modificar la situación para obtener mejores resultados. Es decir se debe hacer corresponder el líder a la situación.

Márquez (1992, p.87) menciona que:

La teoría mejor articulada es el modelo de contingencia de efectividad de la dirección, de acuerdo con la cual el rendimiento de un grupo es contingente tanto sobre el sistema de motivación del dirigente como del grado en que éste ejerce control e influencia en una situación particular, la “favorabilidad de la situación”.

En su presentación original Fiedler afirmó:

"...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente *favorable*) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos *muy poco favorables*) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Para tal circunstancia Fiedler señala tres dimensiones del líder

<i>Tabla 1. Tres dimensiones del líder según Fiedler (2004)</i>		
Relaciones Líder-Miembro	Estructura de la Tarea	Poder del Puesto o Posición
Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre el líder y subordinados.	Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.	Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

2. Correspondencia entre los líderes y la situación.

Con lo que se conozca de los resultados de los CMP y las tres variables anteriores el modelo de Fiedler propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo.

El concepto completo de la interpretación de la situación se basará en la siguiente tabla:

Tabla2.
Clasificación de lo favorable de la situación.

Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la situación
1	Buena	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buena	Alta	Débil	Favorable
3	Buena	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buena	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficiente	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficiente	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficiente	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficiente	Baja	Débil	Desfavorable

Según explica Fiedler, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo, pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones, consulta realizada en <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html> el 8 de septiembre del 2009. Estos resultados se aprecian de mejor forma en la imagen siguiente:



Figura 3. Resultados de la investigación de situación en el liderazgo, de Fiedler
Fuente: Consultado en <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html> el 15 de septiembre del 2009

Finalmente cabe señalar que al identificar el tipo de liderazgo de los directivos de la UTN y la UNEVE, se podrán generar recomendaciones para los mismos, respecto a las mejores condiciones bajo las cuales podrán generar resultados académicos más eficientes. Esto se logrará ajustando las situaciones al estilo de liderazgo determinado en los directivos.

Si un directivo está orientado a las personas, se le podrá sugerir que las relaciones entre él y sus subordinados deben de ser muy buenas, aunque la estructura de la tarea y la posición del poder sean débiles. Por otra parte si un directivo está orientado a las tareas, se le sugerirá que a estructura de las tareas deben estar totalmente definidas, aunque la situación de las relaciones con sus subordinados sea buena o mala y la posición del poder sea regular.

Deseamos resaltar que este estudio tiene como finalidad generar opciones de mejora en la gestión educativa, de ninguna manera señalar o penalizar las acciones que actualmente realizan los directivos para administrar el área académica a su cargo.

3. Definición de términos.

Modelo de Contingencia de Fiedler	Teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le da el control y la influencia.
Cuestionario del compañero menos preferido	Instrumento con el que se pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones
Relaciones entre líder y los miembros	Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder
Estructura de la tarea	Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento
Posición de poder	Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos

Capítulo III. Metodología

1. El enfoque de la investigación

La presente investigación aborda el siguiente problema: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que existe en la Universidad Tecnológica de Netzahualcóyotl de acuerdo al modelo de la contingencia de Fred Fiedler?

De acuerdo al planteamiento del problema, esta investigación será desarrollada bajo el paradigma de investigación Cualitativa.

Ruiz (2009) señala que el interés de este enfoque de investigación está orientado hacia el sujeto investigado, hacia el objeto investigado y hacia el desarrollo de ambas relaciones.

Se ha seleccionado este enfoque porque el propósito del estudio, como lo menciona Gutiérrez (2009), es describir e interpretar sensiblemente la vida social y cultural de quienes participan. Para nuestro caso describiremos el estilo de liderazgo que los directivos académicos ejercen en el desempeño de sus funciones en las instituciones en estudio.

Gutiérrez (2009, p. 8) afirma que la investigación cualitativa consisten en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones.

Gutiérrez (2009, p. 5) también nos refiere que uno de los conceptos clave del paradigma cualitativo es:

Hacer énfasis en el significado (la interpretación que hace el autor de su realidad), contexto (aspectos que forman parte de la vida social, cultural, histórica, física, del actor) perspectiva holística (concepción del escenario, los participantes y las actividades como un todo), cultura (qué hace el actor, que sabe el actor y qué cosa construye y utiliza).

El escenario donde se realizará la investigación es el lugar donde cada directivo desarrolla sus actividades, es decir, en sus propias oficinas, permitiéndonos observar su desempeño en su ambiente natural.

Por nuestra parte haremos énfasis en la interpretación de la situación bajo la cual los directivos ejercen su estilo de liderazgo. Posteriormente estaremos en posibilidades de identificar la mejor situación para cada directivo combinando las tres dimensiones del poder descritas por Fred Fielder.

2. El muestreo

Giroux (2004, p. 100) plantea que existen tres métodos de investigación: método experimental, método de encuesta y método de análisis de huellas.

Por las características de nuestra investigación aplicaremos el Método de encuesta. Señala Giroux (2004, p. 98) “el método de encuesta consiste en medir comportamientos, pensamientos o condiciones objetivas de la existencia de los participantes en una investigación a fin de establecer una o varias relaciones de asociación entre un fenómeno y sus determinantes”.

Por otra parte Giroux (2004, p. 96) nos dice que la técnica es el procedimiento de recolección de datos que permite la aplicación de un método de investigación.

La técnica de recolección y análisis de datos que aplicaremos será Sondeo o Censo. Consiste en elaborar un cuestionario estandarizado y distribuirlo a los participantes.

Al seleccionar la técnica de sondeo para desarrollar la investigación se decidió que los participantes no se seleccionan en decenas, ni centenas. Se interrogará a ciertas personas identificadas previamente.

Por lo anterior se aplicará el Muestreo no Probabilístico donde no todos los elementos de la población de estudio tienen una posibilidad conocida, igual y no nula para formar parte de la muestra constituida. Giroux (2004, pág. 113) nos dice que en esta categoría encontramos el muestreo accidental, muestreo a juicio y muestreo con voluntarios. De estos tres tipos abordaremos el muestreo a juicio, definido como la técnica de muestreo no probabilístico en la que el propio investigador selecciona los elementos, porque le parece típico del grupo al cual pertenecen. Por lo anterior, la selección de la muestra se realiza con base en el conocimiento que las entrevistadoras tienen de la universidad donde laboran y en la confianza que tienen para contactar a los directivos seleccionados.

Por lo tanto los sujetos de investigación son los directores de las áreas académicas de las universidades en estudio, concretamente de la siguiente forma:

- En la UNEVE se aplicará el instrumento a cuatro directores de carrera.
- En la UTN se aplicará el instrumento a seis directores de carrera.

La razón de dicho muestreo se debe a las limitantes temporales y geográficas que implica la realización de esta investigación.

Asimismo es importante señalar que se pretende realizar una prueba piloto para eficientar el manejo de la entrevista que es la recomendación que realiza Giroux (2004, p.124) “tiene numerosas ventajas, permite calcular el tiempo que requieren los participantes para realizar su tarea y verificar si las consignas son claras y si la tarea que se está pidiendo es realizable”. La cual se pretende que las investigadoras las apliquen entre ellas.

3. Los instrumentos de la investigación

3.1. Cuestionario del Compañero menos preferido (CMP).

Fiedler (2004) cree que un factor clave en el éxito del líder es su estilo básico como individuo. Así, comenzó por tratar de averiguar cuál es ese estilo de liderazgo, para lo cual preparó el **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

Robbins, S. (2004, p. 320) nos describe que este cuestionario está diseñado para determinar el estilo de liderazgo de acuerdo al Modelo de Fiedler. Con él se pretende medir si una persona se orienta a las tareas o a las relaciones.

Este cuestionario (Anexo 1) consta de 16 adjetivos contrastantes por ejemplo: agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, franco-reservado, amigable-hostil, etc. Fiedler confía en que basándose en las respuestas de quienes contestan el cuestionario, puede determinar su estilo de liderazgo.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente buenos (un puntaje alto en CMP) el encuestado está interesado en tener buenas relaciones de trabajo con este compañero. Es decir, si uno describe con términos favorables a las personas con quien menos quiere trabajar, Fiedler lo llamará orientado a las relaciones.

En cambio, si el trabajador menos preferido se retrata con términos menos favorables (bajo puntaje en el CMP) el encuestado está más interesado en la productividad, por lo cual está orientado a las tareas.

El procedimiento para su aplicación solicita las siguientes actividades:

- Pedir a una persona que piense en todo aquel con el cual ha trabajado y que describa aquel con el cual pudo trabajar menos bien, es decir su compañero de trabajo menos preferido.
- Calificar cada uno de los reactivos pensando en su compañero de trabajo menos preferido, asignando una puntuación entre el 1 al 8, donde 8 es la puntuación más favorable de la escala.
- Sumar la puntuación de los 16 reactivos.

Fielder (2004 p. 90) señala que la interpretación de resultados se basará en la puntuación obtenida. El total de los reactivos del cuestionario sumaría 128 puntos. El punto medio se localiza en los 64 puntos. Cuando el candidato ha obtenido menos de 64 puntos la interpretación es que esta persona tiene un estilo de liderazgo orientado a las tareas. Cuando el candidato ha obtenido más de 64 puntos la interpretación es que su estilo de liderazgo está orientado a las personas.

Márquez, (1992, p. 89) comenta lo siguiente respecto a la puntuación obtenida.

Una puntuación baja indica el grado en que una persona está lista para rechazar completamente a aquellos con los cuales no puede trabajar, actitud que se refleja al describirlos en términos negativos con respecto a atributos que no guardan una relación directa con su trabajo. Una puntuación más positiva indica anuencia a percibir incluso al peor compañero de trabajo como dotado de algunos atributos razonablemente positivos, y de nuevo refleja algo más que un juicio objetivo simple.

Una persona con una puntuación alta en la escala CMP que ve tanto puntos buenos como malos en su compañero de trabajo menos preferido, asume un punto de vista mucho más analítico, lo cual sugiere una mayor preocupación por conocer incluso a aquellos con los cuales no puede trabajar.

1.2. Cuestionario del Clima Laboral

El segundo instrumento a utilizar es el Cuestionario del Clima Laboral (Anexo 2). El resultado de este cuestionario nos habla de el grado en que se encuentran las relaciones líder con los miembros del grupo, así como su apreciación respecto al desempeño de sus tareas.

En el caso de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, este cuestionario se aplica desde el año 2002, fecha en la cual se certifica la institución en el Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9000 versión 2000. Por ello se solicitó autorización a la institución para usar los resultados de este cuestionario para relacionarlo con los estilos de liderazgo que se identifiquen en los directivos académicos, obteniendo la misma de parte del Rector.

4. La ética de la investigación

La ciencia y la tecnología son necesarias, sin embargo, González (2009, p.2) reflexiona respecto a que el desarrollo de una investigación tiene tres puntos de vista:

- Tradiciones.- Una tradición se integra por teorías, métodos y postulados.
- Aceptación social del conocimiento producido.- Lo que cuenta como conocimiento científico es lo que alcanza el consenso de la comunidad de la ciencia.
- Correspondencia entre principios, valores y conocimientos producidos con respecto al mundo real.

Los conocimientos como productos son importantes para la sociedad por sí mismos, porque, como refiere González (2009), el ejercicio del conocimiento cultiva el espíritu crítico y la independencia intelectual contribuyendo a la libertad.

También González (2009) nos dice que el reto principal está en la credibilidad porque es muy bajo el impacto esperable de la ciencia si ésta no es creíble. Esto implica generar buena ciencia, y buena ciencia significa oportuna, fiable y pertinente.

El uso del conocimiento generado por la investigación requiere de conductas éticas por parte del investigador. González (2009, p. 5) comenta que hay un acuerdo general para evitar

conductas no éticas en la práctica de la ciencia. Los aspectos éticos que aplican en la investigación cualitativa son similares a las reglas aplicables en la ciencia en general.

Los aspectos éticos de la investigación cualitativa que nos propone González (2009 p. 7), y que invariablemente se incluirán en la presente investigación, son los siguientes:

- Valor social o científico.- La investigación debe plantear como aplicación del conocimiento generado la mejorar las condiciones de vida actuales.
- Validez científica.- Los resultados deben ser confiables y válidos como resultado de un buen trabajo de investigación.
- Selección equitativa de los sujetos.- Los sujetos participantes de la investigación deben responder a las interrogantes científicas planteadas.
- Proporción favorable del riesgo beneficio.- Solo se justificará la investigación cuando se prevea la minimización del riesgo y la maximización del beneficio.
- Evaluación independiente.- Solicitar la evaluación de personas expertas que no estén vinculadas con el levantamiento e interpretación de la información.
- Consentimiento informado.- Se debe informar y solicitar consentimiento de participación a entrevistados con el fin de respetar las decisiones de los participantes. Para este caso se diseñó una carta de consentimiento de participantes que podrá consultar en el Anexo 2.
- Respeto a los sujetos inscritos.- El respeto implica varios aspectos: a) permitir que el sujeto cambie de opinión, b) guardar la confidencialidad de la información recabada, c) dar reconocimiento a las aportaciones de los sujetos participantes, así como retroalimentar respecto a los resultados de la investigación.

5. El procedimiento de la investigación

Gutiérrez (2009, p. 6) afirma que el patrón de la investigación cualitativa contempla seis pasos que se repiten una y otra vez de acuerdo a la información obtenida de las observaciones en cada fase de la investigación. Este comportamiento se debe a que las características de la

indagación propician que vayan surgiendo puntos particulares en cada caso. Hernández (1991, p. 582) argumenta que el proceso de investigación cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo y sus etapas constituyen acciones que se efectúan para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas que se plantearon.

James, citado por Gutiérrez (2009, p.7) aporta la siguiente representación gráfica del procedimiento que seguiremos para la realización de la presente investigación basada en el paradigma cualitativo, y que es la secuencia que hemos de seguir para abordar esta investigación.

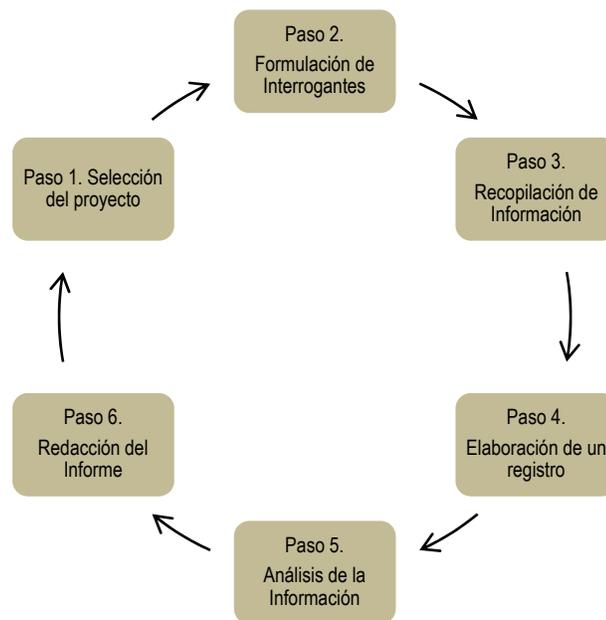


Figura 4. Patrón Cíclico de la Investigación Cualitativa

Fuente: Gutiérrez B. (2009). Paradigmas cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa: Proyección y Reflexiones.

En particular el paso número 3 denominado Recopilación de Información se llevó a cabo a través de una reunión de trabajo los días 12 y 16 de octubre del 2009, con todos los directivos académicos y se aplicó el cuestionario en ese momento.

Capítulo IV. Resultados

Para analizar la información de una investigación cualitativa, Álvarez-Gayou, Miles y Huberman, Rubin y Rubin, citados por Fernández Núñez, L. (2006) sugieren que el proceso de análisis de datos puede resumirse en los siguientes pasos o fases: obtener la información, capturar, transcribir y ordenar la información, codificar la información e integrar la información.

Por otra parte Marshall y Rossman (1999) describen que los procedimientos de análisis de una investigación cualitativa caen en seis fases: organizar los datos, establecer códigos, generar categorías, temas y patrones, probar las comprensiones emergentes, buscar explicaciones alternativas, escribir el reporte.

Para el caso de esta investigación se realizaron las siguientes acciones:

- Generar categorías
- Organizar la información
- Diseñar la representación visual de la información recopilada
- Interpretar la información para convertirla en datos útiles a la investigación

1. Generar categorías

Para el análisis de los datos recopilados se han determinado las siguientes categorías:

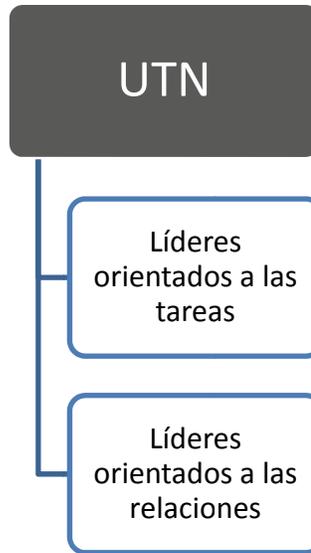


Figura 5. Categorías definidas para esta investigación. Diseño propio

Estas categorías están definidas de acuerdo a la teoría de Liderazgo de Fred Fielder, que se aborda en esta investigación. Según esta teoría los sujetos en investigación se deben clasificar de la siguiente forma:

- Las personas que en el cuestionario del “Compañero Menos Preferido” obtienen puntuación mayor de 64 puntos se les deben definir como: Líderes orientados a las Relaciones
- Las personas que en el cuestionario del “Compañero Menos Preferido” obtienen puntuación menor a los 64 puntos se les debe definir como: Líderes orientadas a las Tareas.

Dado que este cuestionario fue diseñado por Fred Fielder (2004), hemos realizado una prueba piloto para comprobar que la aplicación del cuestionario se realizara de manera eficiente.

La prueba piloto se realizó aplicando el cuestionario a dos compañeros de trabajo tomados al azar.

Como resultado de esta prueba piloto decidimos que en la recopilación de información se proporcionará el cuestionario a cada sujeto en investigación, ya que se observó que no resultó práctico leerles las preguntas y tomar nota por ellos. Se observó que esto se debe a que hay mayor reflexión para seleccionar las respuestas si ellos mismos leen y anotan sus respuestas.

2. Recopilación de información.

En la UTN se aplicaron seis cuestionarios denominados “Cuestionarios del Compañero menos Preferido” de Fred Fielder. Cinco de ellos son directores de carrera y uno corresponde al Secretario Académico. Los cuestionarios aplicados y los resultados obtenidos son los siguientes:

*Tabla 3.
Resultados de la aplicación de cuestionarios en la UTN.*

Denominación del sujeto en estudio	Nombre	Cargo	Puntuación obtenida
UTN-A	Rugério Espinosa Armando	Secretario Académico	83
UTN-B	Quiroz Nicolas Jorge	Director de la División de Informática	53
UTN-C	Escobedo Morales Carlos	Director de la División de Tecnología Ambiental	100
UTN-D	Sánchez Monroy Raúl	Director de la División de Informática	37
UTN-E	Arciga Villegas Jorge Alejandro	Director de la División de Telemática	90
UTN-F	Puente Palazuelos Jorge Luis	Director de la División de Comercialización	73

Se debe considerar el interés de parte del Rector y el Secretario Académico para llevar a cabo esta investigación. El Rector autorizó la aplicación de los cuestionarios y el Secretario Académico convocó a reunión de trabajo a los seis Directores Académicos para contestar los cuestionarios, asistiendo a la convocatoria cinco de ellos.

El Secretario Académico también contestó uno de estos cuestionarios por iniciativa propia, por lo tanto la muestra queda definida a seis cuestionarios aplicados.

Tabla 4.
Estilos de liderazgo identificados en la UTN.

Sujeto en estudio	Puntuación obtenida	Categoría (tipo de liderazgo)
UTN-A	83	Líder orientado a las relaciones
UTN-B	53	Líder orientado a las tareas
UTN-C	100	Líder orientado a las relaciones
UTN-D	37	Líder orientado a las tareas
UTN-E	90	Líder orientado a las relaciones
UTN-F	73	Líder orientado a las relaciones

De acuerdo a lo anterior y ponderando los resultados se observa que en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl el 33% de los directivos académicos tienen un estilo de liderazgo orientado a las tareas y el 67% restante tienen un estilo de liderazgo orientado a las relaciones.

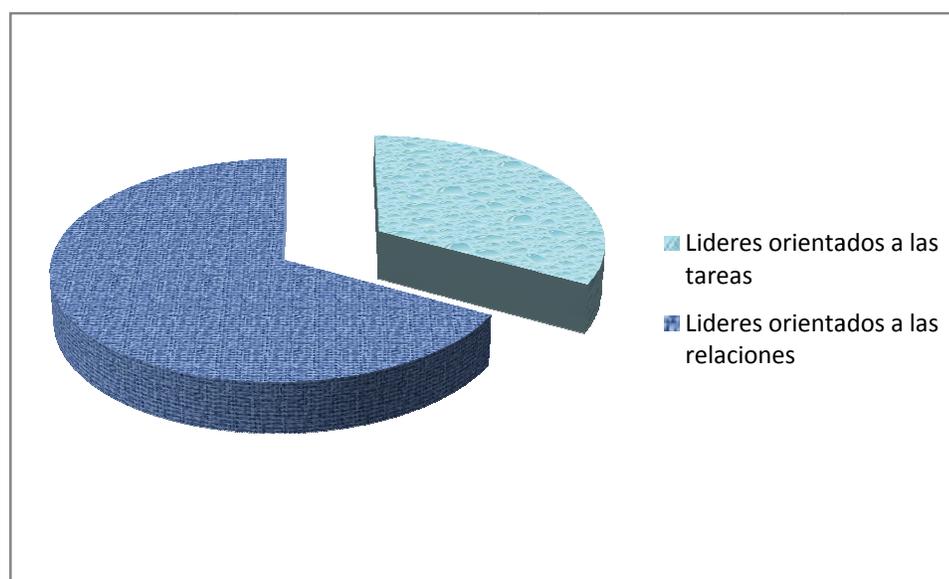


Figura 6. Estilo de liderazgo en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl
Diseño propio

3. Clima laboral en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl.

La Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl está certificada en la Norma ISO 9000-2000, desde el año 2002. Por esta razón, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se realiza la Evaluación del Clima Laboral.

Esta evaluación se lleva a cabo mediante la aplicación anual de un “Cuestionario de Clima Laboral” a todos los empleados de la Universidad.

Este cuestionario se divide en tres apartados:

- Desempeño
- Conocimientos
- Condiciones Físicas

Los indicadores deseables en cada uno de estos apartados son: 5 puntos para desempeño, 2.5 para conocimientos y 2.5 para condiciones físicas.

En el presente análisis se incluyen los resultados obtenidos en el año 2008. En esta información se observan los siguientes resultados

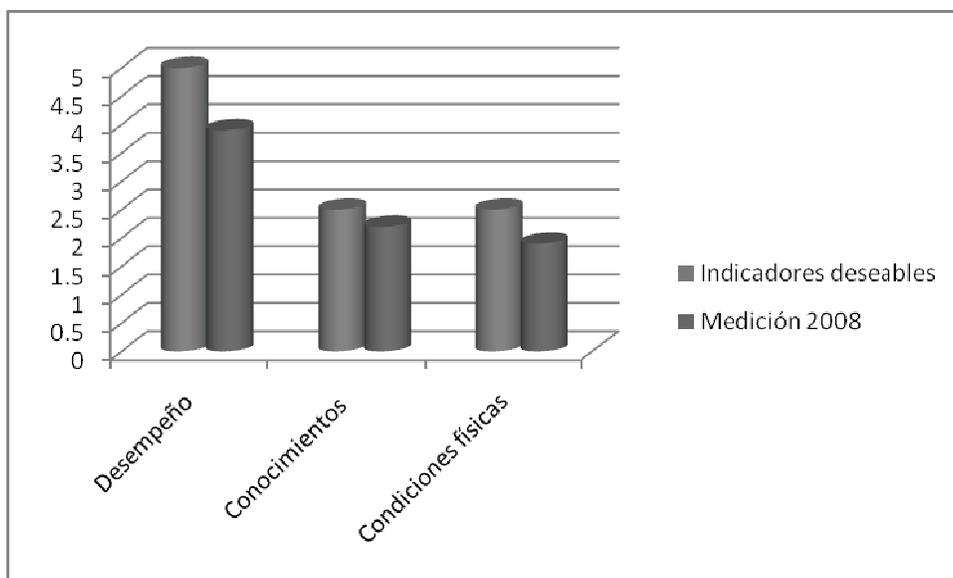


Figura 7. Comparativo de indicadores deseables contra los indicadores obtenidos en 2008.

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas de la UTN.

Esta gráfica nos muestra que la apreciación que tiene el personal de nuestra institución respecto a los puntos descritos se refiere a que el desempeño, los conocimientos y el ambiente físico no son suficientes para el logro de los objetivos planteados.

Cuando analizamos el comportamiento de estos indicadores en el transcurso del 2002 al 2006 la tendencia nos muestra una ligera tendencia a la disminución de los indicadores, a pesar que sería de esperarse un repunte, es decir una marcada tendencia al alza dada la Certificación del Sistema de Calidad.

La siguiente gráfica nos muestra los resultados anuales comparativamente en el transcurso de seis años.

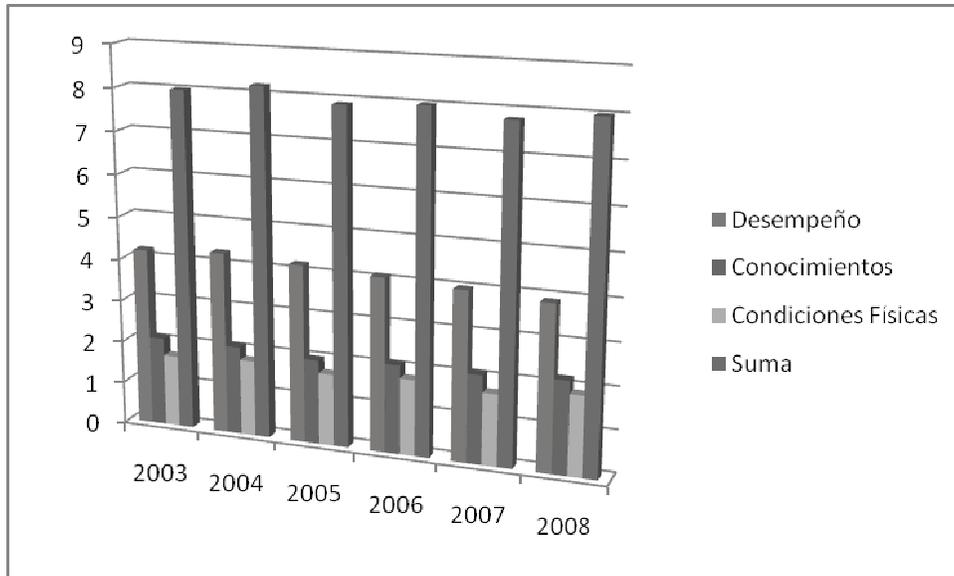


Figura 8. Indicadores de clima organizacional 2003-2008.

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas de la UTN.

El promedio general que arrojan los datos es de 7.98, comparado con el 10 que debe obtenerse, se puede interpretar como no satisfactorio puesto que la Norma de Calidad le da mucha importancia a los aspectos de Cultura Organizacional y Clima laboral, inclusive sugiere la medición y mejora de estos aspectos como un punto vital para mantener una cultura de calidad óptima y que dé como resultado la mejora continua de toda entidad social.

Otro punto que es de llamar la atención es la participación del personal en esta evaluación. De un total de 442 cuestionarios aplicados, únicamente 305 fueron remitidos para su codificación, lo que representa que únicamente contamos con la participación del 69 % de trabajadores administrativos y docentes. Estos números nos hacen pensar en que quizá no se ha generado la suficiente confianza en que los resultados de esta evaluación no darán el efecto de mejora en las actividades institucionales.

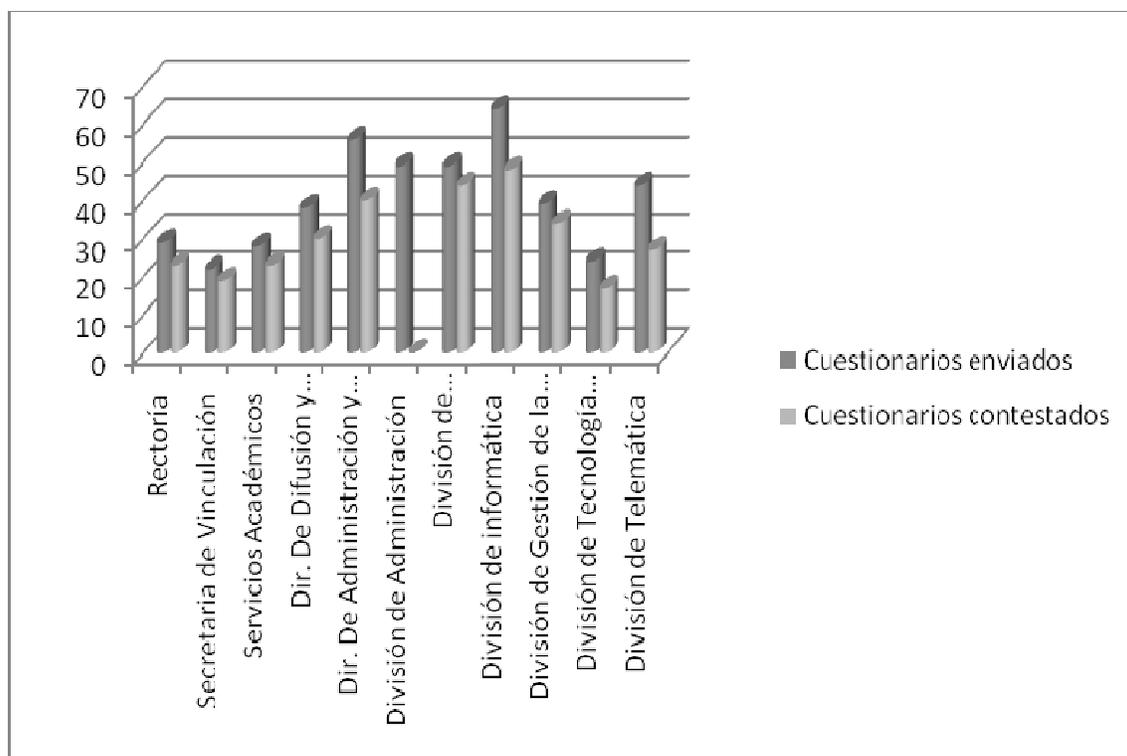


Figura 9. Cuestionarios enviados a las áreas de la UTN contra los contestados.

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas de la UTN.

4. Interpretación.

De acuerdo a la información anterior, los sujetos entrevistados quedaron clasificados en los siguientes grupos:

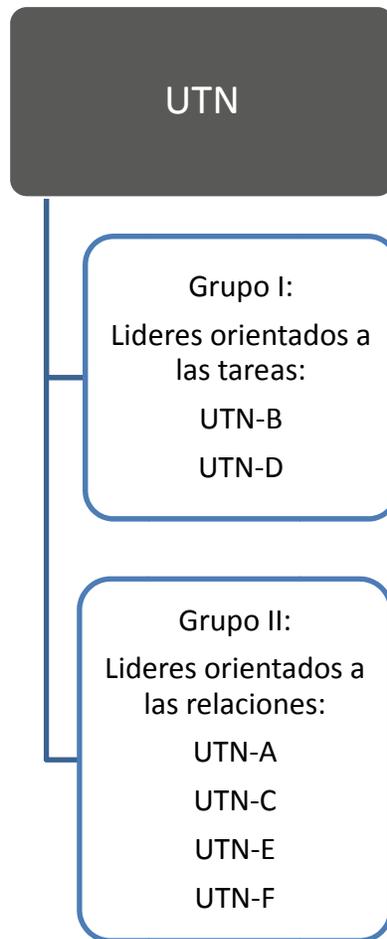


Figura 15. Integración de grupos y categorías con base en el resultado de los cuestionarios
Diseño propio

De lo anterior se observa una notoria tendencia de directivos orientados a las relaciones, Respecto al clima organizacional se puede concluir que en la UTN el ambiente laboral se encuentra al 80% con una clara tendencia a disminuir. En cambio la estructuración de las tareas está cubierta al 100% por estar definidas bajo el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para lograr una interpretación adecuada de los resultados obtenidos en los cuestionarios nos basaremos en la siguiente tabla que contiene la propuesta de Fred Fielder respecto a las

condiciones expresadas como “situaciones” en las cuales los directivos serán más eficientes dependiendo del estilo de liderazgo determinado con la aplicación de los cuestionarios:

*Tabla 7.
Ocho Situaciones posibles en el Modelo de Fiedler*

Dimensiones del poder	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación líder-miembros	B	B	B	B	M	M	M	M
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición del poder	F	D	F	D	F	D	F	D
Situación más favorable de acuerdo al tipo de liderazgo	Líder orientado a las tareas	Líder orientado a las tareas	Líder orientado a las tareas	Líder orientado a las relaciones	Líder orientado a las relaciones	Líder orientado a las relaciones	Líder orientado a las tareas	Líder orientado a las tareas

Con base en la tabla anterior, las dimensiones del poder de acuerdo a Fred Fielder pueden calificarse como sigue:

- La relación líder- miembros puede ser Buena (B) o Mala (M)
- La Estructura de la tarea puede ser Alta (A) o Baja (B).
- La Posición del poder puede ser Fuerte (F) o Débil (D)

Con la información de la tabla anterior la ubicación de los grupos generados quedan como sigue:

- Grupo I: Situación ideal la VII y VIII.
- Grupo II: Situación ideal la V y VI.
- Grupo III: Situación ideal la III.
- Grupo IV: Situación ideal la IV.

Lo anterior se determina cruzando información de tres aspectos identificados: tipo de liderazgo para cada categoría de directivos con el grado en el cual se dan las relaciones líder miembros, es decir los resultados obtenidos del clima organizacional, y finalmente la estructura de las tareas.

Por ello se identifica que la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl depende del mantenimiento del Sistema de Calidad para conservar la estructura de las tareas, en tanto no se mejoren las relaciones entre el líder y empleado. Entonces la fortaleza que hace que los directivos de la UTN será la estructura formal de las tareas a realizar.

Desde otra perspectiva se afirma que la UTN ha logrado sus éxitos con base en la ejecución de los procesos de calidad más que en las relaciones humanas, dada la apreciación que los empleados tienen respecto a la relación del líder con los integrantes de las divisiones académicas, y sería muy recomendable fomentar esta apreciación, y por otra parte, no descuidar la formalización de las actividades dando mantenimiento de manera oportuna a los procedimientos que integran el Sistema de Calidad y comunicando de manera eficaz los cambios que en ellos se realicen. Al hablar de comunicación eficaz podemos señalar la cobertura y oportunidad de la comunicación.

Conclusiones

El estilo de liderazgo que predomina en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, según Fred Fielder, es el de liderazgo orientado a las relaciones con un 67% de los directivos.

Lo anterior representa que el 67 % de los directivos buscan satisfacción personal mediante el logro de buenas relaciones con los demás y el logro de las tareas para ellos pasa a segundo término.

El 33% de directivos restantes sienten realización cuando logran y consiguen que las cosas y actividades se hagan.

Respecto a la estructura de las tareas en la UTN se cuenta con el sistema de gestión de la calidad que garantiza la estructura de las tareas de manera recurrente, dando esto una ventaja a los directivos con estilo de liderazgo orientado a las tareas, sin embargo esta situación sólo apoyará al 33% de directivos.

Por otra parte, se observa que las relaciones humanas aún tienen mucha oportunidad de mejora porque este punto se convierte en la mayor amenaza para los líderes orientados a las relaciones humanas, dejándoles el apoyo del liderazgo en el ejercicio del poder promover, contratar o sancionar a sus subordinados y siendo este estilo el predominante en la UTN se encuentra un punto muy susceptible en este renglón. Esta situación favorecerá al 67% de directivos.

En el caso de la UTN no se observó relación respecto a la formación de los directivos con respecto a su estilo de liderazgo.

Recomendaciones

En la UTN se recomienda generar un esquema mediante el cual se logre un clima organizacional basado en las relaciones para apoyar en el desarrollo de sus actividades a los líderes que cuentan con el estilo de liderazgo orientado a las relaciones que representan la mayoría.

Así mismo se recomienda en la UTN hacer énfasis en la posición del poder de los directivos a fin de subsanar de manera parcial la carencia de buenas relaciones con los subordinados, ya que las tareas ya están estructuradas en los procedimientos del Sistema de Calidad.

A pesar de contar con el Sistema de Gestión de la Calidad se observa una problemática es la comunicación, por lo que se recomienda abrir canales de interacción entre empleados y directivo, así como es necesario evaluar opinión o perspectiva de alumnos y total de profesores para vincular metas académicas con las institucionales.

Finalmente se recomienda que este tipo de estudios tengan que realizarse periódicamente y de manera sistemática, debido a que la vigencia de la información se mantiene en cuanto no haya cambio de directivos o bien cambios en las relaciones humanas al interior de las áreas académicas, de lo contrario las circunstancias cambian y las estrategias a seguir deben responder a esos cambios.

Referencias

- Achilles de Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México. Editorial Limusa.
- Alvarez, Manuel. (2003). *El liderazgo de la calidad total*. España. Editorial Praxis.
- Audirac, C. (2004). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Trillas.
- Augusto, C. (2007). *Fundamentos de Investigación Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México. Editorial Trillas.
- Boyett, B. (1999). *Hablan los Gurus*. Colombia. Editorial Norma.
- Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurus, las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Daft, Richard (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Thompson Editores.
- El ergonomista. Modelo de Contingencia de Fiedler. Consultado en <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html> el 15 de septiembre del 2009.
- Fernández, M. E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Fernández Núñez, L.(2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?*. Universidad de Barcelona ICE. Consultado el 29 de octubre del 2009 en <http://161.116.7.34/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>
- Ferrer, P. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México, Editorial Trillas.
- Fiedler, Fred E. y Chemers, M. (2004) *Liderazgo y Administración Efectiva*. México, Trillas.
- Giroux, S. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. Distrito Federal, México. Fondo de Cultura Económica.
- González A. (s/f). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. Universidad de San Carlos Guatemala. Consulta realizada en <http://www.oei.es/salactsi/mgonzalez5.htm> el 14 de septiembre del 2009.
- Guizar, M. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México. McGraw Hill.

- Gutiérrez B. L. (s/f). *Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socio-educativa: Proyección y reflexiones*. Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”. Consulta realizada el 18 de agosto del 2009 en <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma96/doc1.htm>
- Gutiérrez L., D. L. (1989). *La etnografía como metodología de la investigación*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez".
- Hernández, Roberto., F.C. (1991). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México. Mc Graw Hill.
- Manes, J.M. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. México: Garnica.
- Márquez, R. (1992). *Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*. Madrid. Narcea Ediciones.
- Marshall C y Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. Newsbury Park: Sage.
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal, México. Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, C. (s/f). *Lo cualitativo en la investigación y su actualidad*. Revista electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología. Consultada en http://www.psicolatina.orgt/Dos/lo_cualitativo.html el 14 de septiembre del 2009.

ANEXOS

1. Cuestionario del compañero menos preferido (CMP)

Diseñado por Fred Fiedler (2004)

2. Cuestionario de Clima Laboral

Proporcionado por la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl

3. Carta de consentimiento de los participantes

Diseño propio

Anexo 1. CMP (Cuestionario del compañero menos preferido).

Nombre	Fecha		
	DD	MM	AA
Cargo	Institución donde labora:		
	() UNEVE	() UTN	

Instrucciones.- Marque con una “X” el valor que asignaría a su compañero menos preferido de acuerdo a los valores del 1 al 8. Considere que el 8 es el valor más favorable.

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amigable	8	7	6	5	4	3	2	1	Inamistoso
Negativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Receptivo
Útil	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Tranquilo
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cordial
Cooperador	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperador
Brinda apoyo	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Seguro de sí mismo	8	7	6	5	4	3	2	1	Vacilante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Sombrío	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Cauto
PUNTUACIÓN TOTAL									

Anexo 2. Cuestionario de Clima Laboral

Puesto:	Adscripción:
Antigüedad en la Institución (años y meses):	Antigüedad en el puesto (años y meses):
Grado de estudios:	Sexo

Este cuestionario tiene por objeto conocer tu opinión con respecto a tu trabajo y el ambiente laboral en el que desempeñas tus funciones.

Marca con una "X" la opción que consideres pertinente, en cuanto a tu sentir en el desempeño de tus funciones:

1. ¿Cómo consideras tu desempeño en tu área de trabajo?	Muy eficiente	Eficiente	Deficiente	Muy deficiente
2. Tienes adecuada comunicación con tu jefe inmediato	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
3. La evaluación que se realiza a mi trabajo refleja exactamente mi desempeño	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
4. ¿Tienes oportunidad de proponer nuevas ideas en tu departamento?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
5. ¿Tienes problemas para desarrollar tu trabajo al máximo?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
6. ¿Sientes que se valora tu trabajo que desempeñas?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
7. Falta de reconocimiento profesional	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
8. Las actitudes de tu jefe inmediato con respecto al trabajo ¿Son apropiadas?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
9. Las actividades que realizas en equipo de trabajo, ¿son de tu agrado?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
10. ¿Tienes problemas en las relaciones laborales, con tus compañeros de trabajo?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
11. ¿Existen en tu área, continuos cambios en los métodos y procedimientos?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
12. Existe falta de organización en tu trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
13. ¿Cuentas con el tiempo adecuado para el desarrollo de tus actividades?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

De manera objetiva contesta los siguientes cuestionamientos, marcando con una "X" la opción a elegir:

1. ¿Conoces los procedimientos que se llevan a cabo en tu área?	Totalmente	Casi totalmente	Parcialmente	Desconozco
2. En el área que laboras, ¿aplicas los conocimientos acordes a tu preparación?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
3. ¿Cuentas con los conocimientos necesarios para la labor que desempeñas?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
4. ¿Tienes conocimiento de los objetivos del área en la que laboras?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
5. ¿Estás consciente de la responsabilidad que representa tu trabajo?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
6. ¿Cuentas con el equipo para desarrollar tu trabajo?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
7. ¿La universidad ha fomentado tu capacitación y desarrollo profesional?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
8. Las normas y políticas que establece la institución ¿son de tu agrado?	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
9. Por tus conocimientos, el área en la que laboras es de	Mi total agrado	Mi agrado	Mi desagrado	Mi total desagrado

Marca con una "X", la opción que consideres la más adecuada en cuanto a condiciones físicas:

1. Consideras que el espacio que tienes para desempeñar tus funciones es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
2. La iluminación en tu área de trabajo es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
3. La ventilación en tu área de trabajo es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
4. Consideras que el mantenimiento a tu equipo de trabajo es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
5. Consideras que la limpieza en tu área de trabajo es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
6. Consideras que la seguridad en la universidad es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
7. La infraestructura de tu área de trabajo es	Lo más adecuado	Lo adecuado	Lo inadecuado	Lo más adecuado
8. En tu área de trabajo ¿se presentan problemas de ruido?	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre

Menciona cinco razones, por las que sigues formando parte de esta universidad:

Comentarios adicionales (favor de anotarlos al reverso de la hoja)

¡Gracias por tu participación!

Anexo 3. Carta de consentimiento de los participantes

Nezahualcóyotl, Estado de México a _____

Ing. Jorge Luis Puente Palazuelos,
Director de la División de Comercialización de la
Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl
P R E S E N T E

Por este medio me permito dirigirme a usted para solicitarle de la manera más atenta su participación en el desarrollo del trabajo de investigación denominado “Analizar el Estilo de Liderazgo en dos instituciones educativas del gobierno del Estado de México”.

Esta investigación será realizada en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl por la Lic. Laura Hurtado Orozco. Cabe aclarar que la Lic. Hurtado actualmente es docente de la institución educativas referida, y que el estudio forma parte de los requisitos para la aprobación de la Especialidad en Gestión de Instituciones Educativas que se cursa en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional (Plantel Santo Tomás).

El objetivo del estudio es “Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en una institución de educación superior a fin de establecer los estilos básicos que como individuos tienen los directivos”.

La metodología que se aplicará para este fin es el Modelo de Contingencias de Fiedler el cual plantea que un líder está orientado a las personas o bien a las tareas, y que una vez identificado el estilo de liderazgo se analiza la situación para definir las mejores circunstancias bajo las cuales el desempeño del grupo será eficaz.

Cabe mencionar que el manejo de la información será confidencial y que su participación es muy valiosa.

Por lo antes expuesto mucho agradeceremos su cooperación al responder un cuestionario que le será aplicado posteriormente, por supuesto con la atenuante de contar de antemano con su aprobación para incluirlo en dicho estudio.

Esperando contar con su entusiasta participación en este proyecto, le agradecemos las facilidades que se sirva darnos.

Atentamente

Acepto participar en la investigación

Laura Hurtado Orozco
Docente de la Universidad Tecnológica de
Nezahualcóyotl

Lic. Jorge Luis Puente Palazuelos
Director de la División de Comercialización

c.c.p. Ing. Armando Rugerio Espinosa.- Secretario Académico.