



UNAM IZTACALA

# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**"Características del estilo de liderazgo en una institución educativa mexicana del sector público del nivel medio superior"**

ACTIVIDAD DE INVESTIGACION-REPORTE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A (N)

**Guadalupe Laura Ramírez Juárez**

Director: Mtro. **Ernesto Arenas Govea**

Dictaminadores: Lic. **Juana Olvera Méndez**

Mtro. **Juan Antonio Vargas Bustos**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

A *María Eugenia Juárez Guzmán*, mi amadísima tía, cómplice y amiga en todas mis batallas. A quien debo todo el apoyo para ser universitaria, y que su consejo siempre ha sido:

*Nunca se aparte de ti la misericordia y la verdad; átalas a tu cuello, escríbelas en la tabla de tu corazón; y hallarás gracia y buena opinión ante los ojos de Dios y de los hombres. Pr 3:3-4*

A *Cristina Carreón Medina*, mi compañera de generación y amiga, quien siempre me alentó y ayudó a terminar la carrera.

*En todo tiempo ama el amigo, y es como un hermano en tiempo de angustia. Pr 17:17*

*Hierro con hierro se aguza; y así el hombre aguza el rostro de su amigo. Pr 27:7*

## AGRADECIMIENTOS

Siempre estaré agradecida con mi *madre*, por su amor y toda la ayuda que me ha dado y me dará a lo largo de mi vida; con *Gabriel, Martha y Adriana*, por su insistencia en que no abandonara esta meta; con *Lidia Ortega*, por su comprensión y apoyo, e impulsarme para realizar y concluir esta investigación; a *Fernando Córdova* por su paciencia, asistencia técnica y motivación en todo el proceso de este trabajo; asimismo, a *Betty Zanolli*, por las sugerencias e invaluable favor para conmigo en todo momento.

Agradezco encarecidamente *al director y a los dictaminadores*, el tiempo que invirtieron en la dirección y revisión de la investigación.

Especialmente, aprecio más de lo que puedo expresar con palabras, la ayuda que me brindó mi entrañable amiga *Socorro Landeros Jaime*, no sólo por las reiteradas revisiones del documento, sino también por sus valiosas recomendaciones.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO	8
1.1 Teorías de los Rasgos	8
1.2 Teorías Conductuales	8
1.3 Teorías Contingenciales o Situacionales	10
1.4 Teorías Contemporáneas	11
1.4.1 La Teoría de los Atributos del Liderazgo	11
1.4.2 La Teoría del Liderazgo Carismático	12
1.4.3 El liderazgo transaccional versus el liderazgo transformacional	12
CAPITULO 2. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES	14
CAPÍTULO 3. EL ESTILO DE LIDERAZGO EN MÉXICO	21
3.1 El estilo tradicional mexicano	22
3.2 El estilo moderno mexicano	25
CAPITULO 4. CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA	29
CAPITULO 5. MÉTODO	35
5.1 Objetivo	36
5.2 Población	36
5.3 Instrumentos	37
5.4 Escenario	37
5.5 Procedimiento	38
5.6 Resultados	38
5.7 Discusión de resultados	64
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXO	76

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito conocer el estilo de liderazgo, de los directivos de una institución educativa mexicana del sector público del nivel medio superior, así como, contribuir al proyecto general de investigación realizado por Arenas (2003). La recopilación de la información fue a través del cuestionario utilizado en la investigación general, con las adecuaciones pertinentes. Se recabó la información de 24 jefes, y fue ordenada de acuerdo a la frecuencia de respuestas. Es obligado tomar en cuenta en esta investigación que, la población censada, cuenta con un nivel académico considerable, y que esto posibilita un acercamiento al conocimiento de los factores más significativos que intervienen en el ambiente laboral, y al no ser ajenos a algunas propuestas, las utilicen en vías de mejorar el desempeño en su trabajo, dando lugar a que prevalezca un estilo moderno de liderazgo. Sin embargo, no se puede pasar por alto que hay dimensiones en las que es necesario hacer modificaciones esenciales.

# INTRODUCCIÓN

Los seres humanos forman grupos para alcanzar objetivos que no pueden lograr como individuos. Una organización es producto de la concepción humana, desde su origen el factor humano está presente en ella, y a través de los productos o servicios que ofrece se evidencia la productividad y la calidad de ésta, resultado de la atención y dedicación de quien o quienes dirigen a las personas que la conforman.

La globalización trae consigo la necesidad de una transformación y consecuentemente la modificación de características del entorno donde las organizaciones deben operar con eficacia. En la actualidad el ambiente organizacional ha sufrido cambios cualitativos y cuantitativos, en relación con años anteriores. Actualmente, el conocimiento se ha convertido en el agente principal generador de riqueza y la información integrada a las ideas como la piedra angular para la avanzada en la competitividad en las organizaciones.

La sociedad actual se orienta cada día más hacia la sociedad del conocimiento, exigiendo a las organizaciones un mayor aprendizaje de sí mismas, de los procesos de grupo y del individuo, como un capital que le reeditarán en una competitividad permanente.

Los modelos tradicionales de organización se han visto cuestionados por su demora al no adecuarse a las nuevas exigencias del ambiente laboral. Es así, como la intervención de la psicología y la administración se han involucrado en la generación de nuevos modelos y teorías organizacionales más flexibles y descentralizadas, que presentan características cualitativamente diferentes a las anteriores.

En un intento por generar nuevos conceptos que permitan una mayor comprensión del entorno organizacional aparecen conceptos como los de cultura, cultura

organizacional, aprendizaje organizacional, entre otros, donde el factor humano se coloca por encima de todos los demás recursos organizacionales convirtiéndose en el elemento principal para la evolución competitiva de la organización, puesto que el principio que priva en una organización es que a través de las personas se hacen las cosas. Sin embargo, no debe olvidarse que la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para obtener objetivos, requiere de dirección, es decir, depende de las aptitudes y actitudes de quien o quienes las dirigen.

Algunos estudiosos del ámbito han afirmado que el éxito de las organizaciones radica en la capacidad del líder para dirigir a los grupos en tareas con propósito y que sumadas éstas cumplan las metas, y como consecuencia la obtención y otorgamiento de los beneficios esperados concediendo así, un específico valor e importancia al papel que desempeñan la o las personas que guían a el o a los grupos de trabajo a la consecución de los objetivos de la organización.

Las organizaciones, sean instituciones o empresas, requieren de personas que ordenen, integren y vigilen las actividades y procesos de quienes laboran en ellas, razón por la cual la figura del líder y el proceso de liderazgo cobran suma importancia en la obtención de las aspiraciones que se propongan.

En el ámbito cotidiano, hablar de liderazgo es equivalente a hablar del líder; pues hablar de liderazgo, en general, refiere a una charla casi interminable sobre las características de la persona responsable de guiar a otras al cumplimiento de una meta.

Por otra parte, en el ámbito formal existen diversas perspectivas sobre los conceptos de líder y liderazgo, los cuales coinciden en algunos aspectos característicos del líder, tales como: las habilidades de dirección e influencia para el logro de objetivos y metas de un grupo.



En particular, autores como Kotter (1990), Howell (1979) y Rodríguez (2000), se refieren al liderazgo como el proceso de influencia del líder sobre un grupo para dirigirlo a objetivos determinados. Browne (1958) tiene una concepción más amplia, pues incluye en su definición el aspecto situacional al concebirlo como la influencia recíproca entre un grupo, las circunstancias y el sentido en que se dirige para alcanzar objetivos específicos.

Por su parte Kaufman (1999) comenta que han surgido un gran número de definiciones de liderazgo, las cuales acotadas al ámbito organizacional se centran en tres acepciones: 1) el atributo de una posición, 2) las particularidades de una persona y 3) la categoría de una conducta. Lo que es claro para Kaufman, es que el concepto de liderazgo refiere a una relación entre el que influye y a quién se influye, de tal suerte que este vínculo los lleve a obtener metas comunes; en la relación deben converger las aptitudes del líder, las actitudes de los seguidores y el contexto o situación en que se da la intersección.

Consecuentemente, el líder refiere a la persona que conforme a sus aptitudes es capaz de guiar a un conjunto de personas a una meta en particular, y el liderazgo es el proceso en que se entrelazan el líder, el grupo o seguidores y la situación particular en que interactúan.

El liderazgo es un tema que ha cobrado cada vez mayor importancia, en la medida en que se ha considerado como un factor de cambio para el desarrollo de las organizaciones. Es visto como un ingrediente indispensable en la estructuración o reestructuración de una organización.

Si bien se han realizado diversas investigaciones acerca de su importancia, muchas de ellas tienen como escenario organizaciones extranjeras. Poco es lo que se ha realizado en México; esto a propósito, de que la influencia de los valores culturales es una variable estrictamente necesaria de contemplar, porque

el efecto que ejerce en el comportamiento y actitud de las personas en una organización, es determinante.

De tal manera que -como lo comenta Arenas (2003) en su investigación acerca de las características del estilo de liderazgo en organizaciones mexicanas- no es fortuito el liderazgo en algunas organizaciones, sino el resultado de la habilitación y desarrollo de las personas, quienes a través de sus actitudes y habilidades contribuyen al logro de los objetivos.

Sin embargo, aun cuando el liderazgo es un proceso inalterablemente necesario en toda organización, existen áreas por investigar, tal es el caso del liderazgo específicamente en México, debido a que la diversidad cultural en el ámbito laboral entre un país y otro hace la diferencia, pues el contexto cultural incide en el comportamiento del líder y sus miembros, según las particularidades de una sociedad o cultura (Kras, 2000).

Münch (1996) menciona que antes de realizar modificaciones en una organización, primero se debe conocer los valores de los mexicanos para poder adecuarlos a los de la organización, puesto que la cultura de las organizaciones es el resultado de los valores predominantes en la sociedad.

Arenas (2003) dirige su investigación hacia el liderazgo en el contexto de las organizaciones mexicanas, con el propósito de explicar sus características definitorias, además de encontrar las constantes que nos permitan situar un estilo de liderazgo en directivos mexicanos. Estilo, estrechamente ligado con la cultura nacional, dada la premisa de que dicho estilo proyecta aspectos de la cultura acotados al ámbito de trabajo.

No olvidemos que el liderazgo no pierde vigencia, la época en que vivimos demanda enfáticamente un desarrollo laboral con calidad, productividad y competitividad. Por tanto, es relevante averiguar cómo es el liderazgo

particularmente en México: cómo actúan los valores culturales, cuál es el comportamiento sostenido en su ejercicio y qué consideraciones se han tenido en la adecuación de modelos teóricos en las organizaciones mexicanas.

Conocer el estilo de liderazgo en una organización mexicana es conveniente, partiendo de la premisa de que para incidir o mejorarlo, primero hay que conocerlo. Es decir, identificar cuál es el carácter del liderazgo en una institución u organización, permite tener una idea clara de la situación, lo que facilitará y permitirá una intervención apropiada y a la medida.

La presente investigación tiene como objetivo identificar las características del estilo de liderazgo que ejercen los directivos de una institución educativa mexicana del sector público del nivel medio superior.

Para tal efecto es importante considerar los elementos que diferentes teorías de liderazgo ofrecen y que pueden ser utilizados para el análisis y conocimiento del comportamiento de las personas en un ámbito determinado, información que será abordada en el primer capítulo.

Los capítulos segundo y tercero están constituidos por la revisión de diferentes investigaciones con relación en las consideraciones de los aspectos culturales influyentes que permitan la adecuación apropiada de los procedimientos y estrategias en las organizaciones, y de los estilos de liderazgo que emanan del entrelazamiento de estos, respectivamente.

El cuarto capítulo compendia las características del liderazgo de los profesores de la Escuela Nacional Preparatoria. Finalmente, el quinto apartado, que corresponde al método, describe el objetivo de la investigación, el instrumento con que se recopiló la información, el escenario en que se realizó, el procedimiento, los resultados, la discusión de ellos, y las conclusiones.

De manera general -se puede observar de acuerdo a la información obtenida en la investigación que- el comportamiento de los jefes en su desempeño tiene una importante propensión hacia el estilo de liderazgo moderno, con la salvedad de algunos casos que se ubican en el estilo tradicional, tales como la actitud autoritaria de la Dirección General, considerar un gasto la actualización y no una inversión, no tener el hábito de analizar a sus superiores en vías de adecuarse a las instrucciones de trabajo, creer que su puesto les da reconocimiento, que el cambio no es necesario y considerar al conflicto como algo perjudicial.

# CAPÍTULO 1

## LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Se han realizado diversas investigaciones, con el propósito de conocer y acotar que es lo que constituye un liderazgo eficaz; estos hechos han dado ocasión a las diferentes teorías sobre liderazgo.

### **1.1 Teorías de los Rasgos**

Las teorías de los rasgos (Robbins, 1994) parten de la premisa: “el líder nace, no se hace”. Dichas teorías denominan como líderes a las personas que son seguidas por otras, por poseer rasgos o características de la personalidad diferentes y sobresalientes de los demás, para alcanzar una meta. Pretenden explicar el liderazgo, a partir del estudio de lo que caracteriza al líder, ya que consideran que se puede así, conocer y explicar cuales son las cualidades de los líderes.

La frágil perspectiva de estas teorías, estriba en que no hay acuerdo en cuáles son los mejores rasgos para todas las situaciones, además de la dificultad para definir y medir los rasgos de personalidad del líder. Pero esto no quiere decir que la personalidad no sea un factor importante de contemplar, sino que, lo que constituye al liderazgo no puede ser explicado o atribuido exclusivamente a la personalidad del líder. Estas teorías están centradas en el individuo (líder), y no toman en cuenta a los seguidores y el entorno del ambiente laboral.

### **1.2 Teorías Conductuales**

Las teorías conductuales (Robbins, 1994) consideran que es a través del aprendizaje que se adquieren las habilidades para ser líder, “el líder se hace”. Este

enfoque intenta definir y distinguir estilos de liderazgo que varíen en cuanto a la efectividad del comportamiento de los líderes.

El interés por la conducta de los líderes tiene su origen en las investigaciones realizadas en las Universidades de Ohio y Michigan. Estos estudios se centran en definir cuáles son las conductas y estilos de gestión de las personas que ocupan posiciones de liderazgo.

La Universidad de Ohio intentó descubrir, a través de una metodología factorial, las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes; de los factores encontrados sólo dos estimaron como fundamentales: la consideración y la estructura inicial. Definieron como dimensión de consideración a aquellas conductas del líder que están dirigidas a las relaciones laborales, y a la estructura inicial como aquellas conductas del líder que están relacionadas a la organización y definición de actividades para alcanzar una meta.

En el caso de la Universidad de Michigan, el enfoque de su investigación no es sobre el proceso de liderazgo, sino esencialmente, encontrar las diferencias de conducta que existen entre los líderes más y menos efectivos. Como en el caso de la Universidad de Ohio, son dos las dimensiones de conducta del líder estimadas como fundamentales en esta investigación: la orientada a los empleados y la orientada a la producción.

La representación gráfica de los estilos de liderazgo, elaborado por Blake y Mouton (Robbins, 1994), denominada “grid gerencial”, retoma las dos dimensiones de conducta, a través de las cuales describe la actuación del líder: la tarea y las relaciones; y sería en función del mayor o menor peso o importancia que conceda el líder a cada una de estas dimensiones, el estilo de liderazgo.

La aportación más relevante de las teorías conductuales, fue la clasificación de las habilidades del líder en dos categorías: las orientadas a la tarea y las orientadas a

las relaciones. Sin embargo, no toman en cuenta al contexto de la organización y el grupo en que se ejerce el liderazgo.

### **1.3 Teorías Contingenciales o Situacionales**

Observar y reconocer el hecho de que el comportamiento del líder cambia de acuerdo a la situación en la que se encuentre, dio pauta al surgimiento de las teorías contingenciales o situacionales, sosteniendo la inexistencia de un estilo de liderazgo eficaz para todas las ocasiones, pues se debe evitar centrarse en qué hace el líder, y contemplar también el contexto. Estas teorías consideran que el éxito de un grupo en la realización de sus tareas y el logro de metas depende de la adecuación que halla entre el líder y la situación. Así, por un lado se tratan de identificar atributos concretos de liderazgo, y por otro las circunstancias en que se establece la situación específica.

En 1967 Fiedler en su modelo de contingencia (Robbins, 1994), señala que son tres las variables que contribuyen a la capacidad del líder para influir en el grupo: a) la relación líder-miembros, b) la estructura de la tarea y c) la posición de poder del líder; las tres influyen en que la situación sea más o menos favorable al ejercicio del liderazgo, dependiendo de cómo sean utilizadas para dar lugar a la adaptación apropiada con el líder. Dado que, el principio de su propuesta es que un grupo es eficaz en su cometido cuando logra la adecuación entre la manera de interactuar el líder (centrado en la tarea o en las relaciones) y sus subordinados, y el grado en que la situación le permita ejercer influencia.

Otro modelo de liderazgo, que cuenta con mayor aceptación en las teorías situacionales, es la de Hersey y Blanchard (Robbins, 1994), que incluye la importancia de los seguidores para la eficacia en el liderazgo, una dimensión que no se había tomado en cuenta. Estos autores, sostienen que el mejor estilo de liderazgo es el que se adecua al nivel de madurez de un grupo para realizar una tarea específica, y que por tanto, no cabe hablar de liderazgo orientado a tareas u

orientado a personas en abstracto, es decir, que es el nivel de madurez del grupo (su disponibilidad y motivación para realizar las tareas, y su grado de habilidad y competencia para realizarlas) lo que determinará el que un estilo u otro sea más o menos eficaz.

Los enfoques en la tarea y a las relaciones utilizados por Fiedler, sirvieron a Hersey y Blanchard de fundamento para el desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional, quienes clasificaron en altas y bajas estas dimensiones, y las combinaron con los cuatro comportamientos particulares del líder (mandar, persuadir, participar y delegar). Añadieron además, cuatro etapas de preparación de los seguidores (madurez), que indican las capacidades e iniciativa de éstos. De tal manera que, cuando se integran los comportamientos ya sean los dirigidos a la tarea o a las relaciones y el del líder, con la madurez de los seguidores resulta que, si los seguidores muestran capacidad y disposición para asumir una responsabilidad, el líder debe reducir el control y la relación, puesto que el grupo puede trabajar con la menor supervisión y comunicación; de lo contrario, si hay muestra de poca madurez, es decir, poca o nula disposición y escasa preparación, el líder debe ejercer un comportamiento de alta tarea, de control y amplia relación para lograr la participación y la capacitación del grupo (Robbins, 1994).

#### **1.4 Teorías Contemporáneas**

Las teorías contemporáneas (Robbins, 1994) están clasificadas, a partir de su perspectiva, en tres grupos:

**1.4.1** La Teoría de los Atributos del Liderazgo, argumenta que el liderazgo es un atributo otorgado a una persona por otras, dado que las personas tratan siempre de dar sentido a las relaciones de causa y efecto. Los atributos que se le confieren al líder son: inteligencia, personalidad abierta, habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad, así como el



no titubear en la toma de decisiones y ser poseedor de una actitud altamente firme a pesar de las circunstancias.

**1.4.2** La Teoría del Liderazgo Carismático, es considerada como una derivación de la Teoría de los Atributos, está enfocada en la persona del líder, quien principalmente debe contar con las cualidades de: demostración de confianza en sí mismo; actitud visionaria e inspiradora; capacidad para estructurar un sueño y tener la plena convicción de realizarlo; conducta poco común, ser visto como generador del cambio por los seguidores, además de una percepción aguda del medio. La contribución de este modelo es la diferenciación de lo que caracteriza al líder carismático, del que no lo es.

**1.4.3** El liderazgo transaccional versus el liderazgo transformacional. El líder transaccional reconoce e identifica cuáles son las exigencias de la tarea con la finalidad de que sus subordinados logren los resultados deseados, pues al dejar claro lo que espera del subordinado, da la confianza necesaria que lleva a éste a esforzarse lo necesario para alcanzar el rendimiento esperado. A diferencia del líder transformacional permite ser cuestionado por los seguidores, establece metas y objetivos con la intención de convertir a sus seguidores en líderes, es decir, ir más allá de la tarea. Los líderes transformacionales, en contraste con los transaccionales, logran niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados.

En general, las teorías contemporáneas del liderazgo se centran sólo en el individuo.

Conforme ha pasado el tiempo las formas de liderazgo han ido cambiando, su concepción va más allá de las cualidades del líder, cada vez se han considerado mas elementos en éste proceso, lo cual lo hace más complejo pero no por ello

menos enriquecedor, ya que dicho proceso involucra actitudes y habilidades específicas, así como el medio y la manera en que se entrelazan éstas para formar parte del desempeño personal del individuo en una organización, lo cual requiere que el líder tenga un conocimiento amplio del comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos, por tal motivo la psicología ha tenido una intervención importante en este ámbito, particularmente en lo que refiere a la influencia de los factores ambientales, motivacionales y la correlación entre la satisfacción y los niveles de eficiencia en el trabajo (Harrsch, 1985).

Ahora bien, el logro de un líder en un espacio o circunstancia específicos, no necesariamente quiere decir que lo tendrá siempre, menos aún si cambia de contexto o de grupo. De ahí, la importancia de tomar en cuenta las habilidades del líder, el tamaño del grupo y la madurez de los integrantes, los niveles de participación requeridos para alcanzar los objetivos establecidos, así como las características de la situación; factores que cuando se conjugan de manera pertinente pueden dar lugar a un liderazgo exitoso, tal es el caso señalado por la perspectiva situacional, la cual es considerada como el eje rector de la presente investigación.

## CAPÍTULO 2

### LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Conocer la forma de pensar de quienes dirigen empresas en diferentes países, fue el propósito de la investigación que realizaron los psicólogos Haire, Ghiselli y Porter, y que posteriormente publicaran en un libro titulado *Actitudes de los Directivos* en 1976. Su inquietud surge de la demanda de conocimiento del comportamiento humano en relación con su medio laboral (Haire, Ghiselli y Porter, 1976). La investigación se centró en conocer que es lo que piensan los directivos con respecto a la dirección de empresas, específicamente en los siguientes rubros:

- Si sus ideas son las mismas o difieren de acuerdo a su país.
- Si sus ideas son diferentes, ¿cómo se agrupan? ¿por países o regiones?
- Si es posible a partir de sus respuestas, estructurar un modelo básico por países o regiones.

La recolección de los datos fue a través de un cuestionario acotado a tres áreas: 1) liderazgo, su función en su cultura y los motivos que desean satisfacer en su trabajo y en qué medida lo logran, 2) la descripción de su propia función y 3) la motivación. Los resultados de la investigación se fundamentan en una muestra de 3,641 directivos de empresas, asociaciones de empresarios, universidades, centros de formación de recursos humanos, fundaciones y empresas individuales, de catorce países.

Las respuestas de los directivos a dichas interrogantes, reportaron un alto grado de similitud en todos los países que participaron en la investigación, y en relación a las diferencias entre directivos se observó que alrededor del 25% de las variaciones estaban asociadas con diferencias nacionales, por lo que también

estimaron la posibilidad de identificar un explícito indicador de las actitudes en el interior de cada país que permitiera la agrupación de los mismos.

El estudio permitió advertir que las diferencias nacionales proporcionan una aportación importante a las diferencias de actitudes de los directivos. La influencia cultural está presente y es significativa, sin dejar de lado por supuesto, la fuerte tendencia en los directivos de expresar opiniones y creencias similares en cuanto a dirección, considerando que los valores, las percepciones y las actitudes de la dirección de empresas se pueden estimar universales.

También se observó al analizar la información y realizar comparaciones entre países, que algunos son más semejantes que otros con relación a la totalidad de países involucrados en el estudio, lo que originó grupos y regiones, es así que, los países que conformaron la muestra (Dinamarca, Alemania, Noruega, Suecia, Bélgica, Francia, Italia, España, Inglaterra, Estados Unidos, Argentina, Chile, India y Japón), fueron clasificados en grupos (nórdico europeo, latino europeo, anglo americano, en vías de desarrollo y Japón) de acuerdo a la influencia cultural compartida entre los grupos, ya que esta clasificación se derivó de la similitud en el lenguaje y la religión, y elementos comunes de su trasfondo cultural.

La investigación de Haire, Ghiselli y Porter (1976), arroja evidencias suficientes de la intervención de la cultura en los procesos interpersonales en las organizaciones, siendo un elemento que determina el cómo se enseña y cómo se aprende en las distintas situaciones y roles del trabajo. Es innegable que los miembros de un grupo de trabajo tienen normas, creencias y valores. La cultura de un equipo incluye las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas, que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Reglas y lineamientos que les dicen cómo participar, qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

Sin embargo, es importante reconocer que estos patrones de comportamiento tienen su origen en la cultura nacional, entendida como un conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que rigen la forma de pensar y hacer en un país.

Lourdes Münch (1996), en su libro *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, comenta el contrasentido del caso específico de México, ser un país rico en recursos y pobre en resultados, esto debido a la mala administración. Agrega que, los problemas económicos no obedecen a factores externos, sino a los mexicanos. Puesto que el desarrollo productivo de un país se encuentra estrechamente interrelacionado con sus valores prevalecientes, una organización es de excelencia si los miembros que la conforman son de excelencia. La productividad y calidad de las organizaciones reside en los valores de las personas que las integran, los valores de un país intervienen de manera directa en el desempeño de las personas en el trabajo. Por lo que es vital que, antes de iniciar cualquier programa de cambio en la administración de una organización se tenga un conocimiento amplio acerca de los valores del mexicano, con el objeto de conocer mejor y entender las actitudes que frenan la productividad y la calidad, así como para crear estrategias de integración y sensibilización hacia la cultura de excelencia, sin dejar de tomar en cuenta que los factores de motivación y los valores culturales varían de acuerdo a los diferentes cargos que ocupa el personal.

Es importante señalar que la cultura de una organización, es una cultura específica, acorde a los fines propios de la empresa o institución, constituida por el conocimiento, habilidades, actitudes y valores de quienes la integran, elementos que optimizados dan lugar al trabajo efectivo y competitivo. Debe considerarse en todo cambio como prioritario el factor humano, antes que los procedimientos o teorías de avanzada, ya que los valores culturales y las tradiciones intervienen en gran manera en la cotidianeidad laboral; México ha tenido tropiezos en la generación de cambios en las empresas, debido a que ha tratado de imponer

formas de dirección sin tomar en cuenta la injerencia de la cultura nacional en el comportamiento de los integrantes de una organización (Ramírez, 2007).

En 1969 Flavia Derossi, realizó en México un estudio con el propósito de analizar al empresario como factor social de crecimiento económico, para lo cual entrevistó a 200 empresarios mexicanos. La información que recabó de los entrevistados sobre sus antecedentes, educación y logros, le permitió tener una referencia de como se conciben en cuanto a sus actitudes y su función en la sociedad. El 92 % de las empresas del estudio efectuado resultaron ser negocios familiares, ya que en México, la familia vista como el núcleo natural de los afectos individuales y que se erige como la unidad social más importante, es el ámbito en que la mayoría de las veces los recursos financieros acumulados se capitalizan en la oportunidad de emprender un negocio que contemplará la confianza en los parientes para participar como trabajadores, administradores o accionistas; situación que favorece el desarrollo siempre y cuando no se permita familiares incapaces o abusivos, o se ejerza una administración sin perspectiva temporal ni espacio social, en la que las decisiones estén determinadas por intereses personales o de parentesco, lo que Derossi denomina “familismo”, (Derossi, 1977).

La investigación de Derossi, revela la intervención de la cultura y de los valores en el desarrollo laboral de un país, es el caso singular de México, en donde uno de los valores que más prevalece y de mayor trascendencia es la familia, el cual repercute en la concepción y comportamiento de los mexicanos en los diferentes espacios en que se desarrolla, incluyendo el trabajo.

Otra aportación no menos importante es la que presenta Eva Kras (2000), en su libro *Cultura Gerencial* hace referencia a lo importante que es considerar los parámetros de comportamiento y los valores culturales en las relaciones interpersonales, tanto en los ajustes de estilos de dirección como para brindar un trato propicio a los trabajadores, que finalmente redituará en beneficios para la empresa. La cultura y los valores inherentes a ésta, son esenciales para la

integración social y moral para la convivencia; es por lo que los empresarios que se han modernizado, dedican tiempo a analizar la ideología organizacional y operacional, y a los valores culturales nacionales, con el propósito de identificar y apartar las costumbres y los hábitos superficiales, vanos y nocivos, de aquellos que verdaderamente son la esencia de la identidad cultural, con el fin de erradicarlos o modificarlos, puesto que son un obstáculo para lograr la eficiencia en el ambiente laboral, (Kras, 2000).

Un año después la misma autora destacó que en México (Kras, 2001), los valores culturales más arraigados son:

- La Familia, como el espacio en el que emergen los lazos de confianza, responsabilidad, afiliación y apoyo emocional que dan dirección e intención a la vida, incluyendo al ámbito laboral.
- La Religión, que provee los fundamentos morales, la concepción de sí mismo, el respeto a las personas, además de ser un nexo entre lo natural y lo espiritual.
- Las relaciones interpersonales, la forma de hacer las cosas es diferente en comparación con otros países, en el estilo mexicano es menos importante la tarea que el individuo, ya que el reconocimiento y el respeto a su persona son primordiales.
- La sensibilidad emocional, que refiere a la estética.
- La etiqueta, concerniente a la cortesía y los buenos modales, dichas formas varían de acuerdo a la clase social.

- Sistema de valores en el trabajo y en el descanso, para el mexicano el equilibrio entre el trabajo y el descanso representa pasar tiempo con la familia y/o amistades.
- Ambiente laboral, como consecuencia de su sensibilidad emocional el mexicano tiene la necesidad de un ambiente agradable, esencial para el buen desempeño de su trabajo.

Además de estos valores, existen otros hábitos y costumbres que también influyen en la forma de pensar y comportarse del mexicano.

Como principal hábito se encuentra la impuntualidad, este proceder repercute en la organización y optimización del tiempo, y se refleja en una falta de compromiso y de respeto del tiempo de las demás personas, pues aunque su intención es cumplir, no lo hace. En cuanto a la ética, lo aprendido en el seno familiar, las enseñanzas religiosas y escolares, son llevados al espacio de trabajo, principios que no le permite decir cosas que lastimen a otros o que le ocasionen conflictos, así como elegir en lo que participa o no. La forma en como se da la relación con su superior es frágil, el jefe es quien ordena y no se le debe cuestionar, por tanto el desarrollo de la confianza en sí mismo se ve coartada. Ve en el trabajo un medio de realización individual, la lealtad al jefe no implica a los demás, por eso tiende a una perspectiva de trabajo individual y no de grupo, aprender a trabajar en equipo es uno de sus más grandes retos.

Dado que la cultura de las organizaciones es el resultado de los valores culturales que predominan en la sociedad, es indispensable tenerlos en consideración antes de intentar cualquier cambio, esto a propósito de identificar de manera pertinente aquellos valores en los que se puede incidir para el cambio.

Si bien es cierto, que muchos de los valores de la cultura mexicana intervienen en el comportamiento laboral de manera favorable, también cierto es que algunos



hábitos y costumbres obstaculizan o limitan el desarrollo óptimo de una organización.

La cultura se manifiesta en la manera de pensar y en el comportamiento de los individuos, no sólo en sus vestidos, utensilios, comida, etcétera. En ella se generan significados compartidos en los que se involucran valores, reglas y símbolos que dan lugar a la diversidad de acuerdo a los niveles sociales y económicos; pensamientos y comportamientos inherentes al individuo que lo acompañan a los diferentes espacios de convivencia, incluyendo su trabajo. Por lo tanto es indispensable, como bien lo señalan las diferentes investigaciones acerca de la influencia de la cultura en la organizaciones, considerar los efectos de ésta en los procesos de trabajo.

## CAPÍTULO 3

### EL ESTILO DE LIDERAZGO EN MÉXICO

En la actualidad los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían según los deberes que el líder desempeña y el uso que hace de la autoridad. Los términos para definir los estilos de liderazgo más típicos son el autócrata, el participativo y el liberal.

En el estilo autócrata, el líder se adjudica toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla al subalterno. Supone que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, y que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos, por lo que espera de ellos sólo su obediencia y adhesión a sus decisiones.

El líder en el estilo participativo, aunque no delega tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, sí consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que los atañen. Escucha y analiza las ideas de sus subalternos y consiente en aquellas que contribuyen a las mejoras del trabajo.

Delegar en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, es la estrategia del líder en el estilo liberal. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Ciertamente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que su desempeño sea satisfactorio.

Con todo, no es suficiente elegir un estilo de liderazgo para garantizar logros en una organización, sino se ha reflexionado en el contexto de ésta.

En México pocas organizaciones han visto la imperiosa necesidad de cambio, dadas las exigencias de calidad y productividad en un medio de integración

constante en los mercados mundiales, y han logrado desarrollarse debido a que la modernización en la administración que realizaron, no fue una réplica de algún modelo extranjero ni bajo alguna teoría administrativa en particular, sino retomando distintas características de diversas teorías que adaptaron al entorno cultural mexicano (Kras, 2001).

La pericia e interés de Eva Kras (2001) nos permite referir dos estilos de liderazgo mexicanos, identificados debido a su estancia y estrecha relación con empresas en nuestro país, éstos son por una parte, aquél que se fundamenta en una estructura paternalista denominado como tradicional, y por la otra el moderno, que estima como prioridad la modificación de hábitos y actitudes como punto de partida para el cambio en las organizaciones.

Son muy pocas las empresas que han incursionado en dicha modernización, la mayor parte de las organizaciones debido a las peculiares prácticas y actitudes que predominan en ellas, ejercen un estilo tradicional de liderazgo. Dichas prácticas y actitudes, obedecen a la gran influencia de la cultura nacional. El estilo tradicional mexicano tiene gran semejanza con la estructura familiar, ya que es la familia el principal de los valores más establecidos (Kras, 2001).

### **3.1 El estilo tradicional mexicano**

La empresa tradicional mexicana generalmente es administrada por una persona que en la mayoría de las veces es el dueño, y que como estrategia principal proporciona la menor información y no le preocupa la competencia. Carece de valores corporativos, los problemas son vistos como diferencias entre las personas que laboran y no como repercusión por la falta de filosofía y objetivos de la empresa. Los planes y objetivos muy pocas veces los tiene por escrito y no lo estima como compromisos, por lo que en pocas ocasiones se logran metas. El trabajo debe realizarse conforme a las instrucciones sin hacer preguntas ni proporcionar opiniones.

La estructura de organización es vertical, el dueño delega el trabajo, pero se apropia toda autoridad. No elabora un plan para el logro de metas, por lo que a pesar de establecer prioridades, tiene dificultades para alcanzar los propósitos. Consecuentemente en los momentos de riesgo, deja todo de lado hasta resolverlo o aminorarlo, descuidando áreas importantes.

Tiende a la escasa comunicación con sus gerentes, y éstos reproducen la misma actitud con sus subordinados, evita la comunicación entre otras áreas o departamentos de la organización, bajo la consideración de que él es el único que debe vigilar la ejecución de las tareas en la medida de lo posible. Al delegar la tarea, interpreta que la responsabilidad ya no es suya, y por lo tanto, no se asegura que se haya realizado, pero cuando las cosas no salen como se esperaba, los subordinados tratan de resolverlo pero de no ser así, lo comunican sólo en caso de ser muy grave y cuando no pueden hacer algo al respecto.

Una peculiar característica del estilo tradicional mexicano es que el dueño o director, califica a los gerentes por su lealtad al jefe, por no cuestionarlo y por realizar estrictamente lo indicado.

La promoción a un diferente o mejor puesto, está en función de las relaciones personales y en la influencia, por ello se otorga una promoción prioritariamente a un familiar o amigo, por recomendación o por lealtad a su superior.

Existe una falta de interés hacia la capacitación, debido a que se concibe como un gasto infructuoso y no una inversión, y en el afán por cumplir con la disposición de la ley del trabajo mexicana, la capacitación que ofrece es de programas estándares, pero que nada tienen que ver con las necesidades reales y específicas de la empresa.

En lo que refiere a mandos medios (administración media), son los receptores de las órdenes del dueño/director y quienes deben estar ciertos de hacer con

exactitud lo encomendado, no proporcionar conocimientos ni información más allá de lo advertido.

En el caso de los trabajadores, la fluctuación en edad y escolaridad es amplia, lo que ocasiona conflictos entre los de menor antigüedad con mayor escolaridad y los que tienen mayor antigüedad y experiencia. Lo medular para los jefes es que sus subordinados trabajen sin la necesidad de estar presentes o supervisarlos. Siempre deben hacer y decir sólo aquello en que está de acuerdo su jefe, y mantener una buena imagen y relación ante él, de ello depende su estancia en la empresa.

El director o dueño, seleccionará cuidadosamente la información que dará a los jefes, para asegurarse de que siempre estén de acuerdo con lo dicho por él, haciendo valer esa combinación de admiración y miedo que le permite ejercer control sobre sus gerentes, jefes y trabajadores. En el caso de que las metas no se cumplan, los jefes responsabilizan a los subordinados o a otros departamentos. Lejos de resolver el problema, cada jefe piensa que su estadía en la empresa o institución depende de lo que su superior piensa de él, por eso pretende complacerlo mediante conocer lo que le agrada y desagrada.

Los gerentes o jefes de departamento se sienten orgullosos de sus cargos por la posición que les da ante las personas de su medio. Se deleitan en ordenar porque esto les representa poder, lo que los hace superiores a sus subordinados, de quienes esperan obediencia y servilismo. Esperan que una serie de privilegios propios de su puesto y posición los beneficie, los cuales pueden ser desde llegar más tarde del horario establecido, darse más tiempo para comer, contar con una secretaria particular, hasta mejores mobiliario, instalaciones u oficina.

Cuando se habla de cambios en la organización, emerge la resistencia a hacer las cosas de una manera diferente a como estaban acostumbrados, al ver amenazados sus puestos y posiciones.

En las desavenencias el gerente siempre pierde. Para el dueño/director, las cosas se tienen que hacer a su manera, sin importar las consecuencias para la empresa. Presenta como propios las ideas o proyectos del gerente, aceptar que no son tuyas es como renunciar a su posición y autoridad de sabelotodo, y esta actitud déspota lamentablemente es reproducida por el gerente para con sus subordinados.

El estilo de liderazgo mexicano tradicional evidencia una gran influencia cultural. El matiz que cobra la vida laboral depende no sólo de la influencia de los valores culturales más arraigados, sino también de los hábitos y actitudes que intervienen en cómo se concibe a una organización y en cómo relacionarse con sus miembros.

De manera general, lo que caracteriza a una organización mexicana tradicional es su estructura paternalista, la concentración de poder en una persona, la poca madurez para adaptarse a las situaciones, la falta de compromiso, entre otras.

### **3.2 El estilo moderno mexicano**

No obstante, la modificación de hábitos y actitudes ha facilitado el cambio y el desarrollo en algunas organizaciones que han tenido a bien, adaptar al ambiente cultural mexicano diversas teorías concernientes al comportamiento humano en el trabajo, esto por considerarlo como principal elemento para la transición (Kras, 2001). Cabe resaltar aquí lo relevante de contar con conocimiento del ambiente cultural que predomina en una organización, como parte fundamental y punto de partida para estructurar o reestructurar el estilo de liderazgo.

En el estilo de liderazgo moderno (Kras, 2001), en lo que refiere al director y/o dueño, éste se desempeña como parte del equipo administrativo, sujeto a la contribución de opiniones de sus miembros, con el primer interés de tener la claridad para establecer cual es el propósito de la organización, su relación con el

cliente, sus miembros y la comunidad, es decir una filosofía empresarial en la que el comportamiento de éstos se efectúe dentro y fuera de la empresa de manera responsable.

Los objetivos se elaboran de manera conjunta con el equipo administrativo integrado por el director, gerentes y mandos medios, siempre considerando cierta flexibilidad posible para cuando la situación lo requiera, y puesto que a partir de ellos se planificarán las actividades, los objetivos deben ser reales y posibles, de tal suerte que se cumplan evitando, improvisaciones.

Para la organización y delegación de tareas, efectúan una serie de reuniones para especificar los objetivos y trabajos que le corresponde a cada área realizar, en donde el director funge como apoyo, proveedor y sobre todo motivador para hacer eficientemente lo que a cada uno compete. Es así que el gerente percibe como su responsabilidad el desarrollo y capacitación de sus subordinados, no sólo en conocimientos sino también en actitudes, asegurando así la participación eficaz aún del de más bajo rango en la organización.

Existe una verificación puntual y personal por parte de los responsables de cada área, supervisar el trabajo en proceso permite identificar los problemas, ayudar de manera directa y oportuna, y también animar a los subordinados cotidianamente, quienes al sentirse integrados al equipo de trabajo y sentirse satisfechos de los logros, presentan menos dificultades para expresarle a su jefe eventuales problemas o sugerir posibles soluciones.

La evaluación del desempeño es vista con base en el cumplimiento de los objetivos y en el desarrollo del personal y es estimada como una ocasión para el director general de identificar las fortalezas y debilidades en la organización, con objeto de incrementar los puntos fuertes, así como de promover alternativas en aquellos que lo requieren.

La promoción a un mayor o mejor cargo del personal, está en función de su responsabilidad y capacidad para trabajar en equipo, y en las metas personales del candidato para proyectar su permanencia en la empresa.

La capacitación es considerada como una inversión de tiempo y dinero en todos los niveles de la organización. En dicha capacitación se incluye: revisar los objetivos, planes y estrategias en los diferentes niveles; promover mejoras a través de nuevas ideas externadas por los trabajadores; proporcionar medios a los subordinados para mejores logros en sus tareas; habilitar a los gerentes en el caso de haber cambios de estilo en la empresa; buscar en conjunto soluciones; mejorar el ambiente laboral; entre otras. Como al ingresar los trabajadores a la organización no todos cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, es necesario prepararlos y guiarlos hasta estar ciertos de que han adquirido la aptitud y la actitud para el desempeño óptimo de su trabajo.

Para los jefes y gerentes es habitual el trabajo en equipo ya que como integrantes de los grupos ellos reconocen la relevancia de la colaboración entre departamentos y áreas, comportamiento que impulsan constantemente.

La muestra de confianza del jefe hacia las habilidades y desempeño del trabajo en el subordinado facilita la comunicación entre ambos y propicia el mantenerse informados tanto de la evolución del trabajo como de los posibles problemas. La buena relación con el superior es muy importante, ya que el director general y los gerentes se convierten en ejemplos inmediatos para los trabajadores, sobre todo en cuanto a ética, valores morales, desempeño laboral y conductas positivas.

Es todo un reto para el gerente o jefe estar subordinado al director, por lo que se esmera en sus labores, considera su puesto como una oportunidad de desarrollo en la organización, pero también promueve el desarrollo para los que están bajo su mando; llega a tiempo y es cumplido, evita ser visto como quien se adjudica privilegios por el cargo.



En el estilo moderno mexicano, los trabajadores son valorados por sus habilidades y experiencias; los compromisos se cumplen porque son tomados en serio y con toda formalidad; los cambios se consideran oportunidades de progreso; los conflictos se toman en cuenta como una coyuntura para solucionar los problemas de fondo y mejorar en vías del progreso personal, del equipo de trabajo y en general de la empresa.

No es fácil trabajar en equipo para el mexicano, sin embargo las empresas que han adoptado esta forma en los diferentes niveles, se han visto favorecidas en el cumplimiento de las actividades, el incremento de la calidad y productividad de las mismas, y en que las relaciones interpersonales se consolidan, dando lugar a un desempeño responsable.

## CAPÍTULO 4

### CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es la institución que en función de su historia y sus logros, ha marcado la pauta de la actividad intelectual en nuestro país, constituyéndose en el centro de educación superior más importante. Ha asumido el compromiso con la sociedad de conservar, generar y transmitir el conocimiento científico, técnico, humanístico y artístico, mediante la docencia, la investigación y la difusión.

La UNAM para cumplir con su función de docencia, tiene el compromiso de formar recursos humanos del más alto nivel académico, con una preparación integral que les permita desarrollar sus capacidades creativas y con un sentido crítico de responsabilidad y compromiso social. La investigación como generadora de conocimientos, es una de sus labores sustantivas, a través de la cual contribuye a la solución de los problemas nacionales. El nuevo conocimiento generado, sea científico, humanístico, tecnológico o artístico incide sobre el fortalecimiento de la identidad nacional, la producción de satisfactores y el aporte de nuevos elementos para la comprensión de la nueva naturaleza y del desarrollo equilibrado de la sociedad. La extensión universitaria se concibe, como una función destinada a aplicar y difundir el conocimiento y la cultura, a extender la docencia y la investigación, así como a prestar otros servicios a favor de la comunidad, (Secretaría de Servicios Académicos y Dirección General de Orientación Vocacional, UNAM. s/a).

En 1857 las principales instituciones de educación media y media superior en México estaban en manos del clero, es el caso de los Colegios de San Pedro, San Pablo y San Ildefonso. Con el establecimiento de la República y de la nueva Constitución, el presidente Benito Juárez promovió la reestructuración de la

enseñanza, para tal cometido fue designado Gabino Barreda, quien fundó las bases para la educación pública. Barreda elaboró un proyecto educativo en el que prevalecía el razonamiento y la experimentación, es así que para 1867 Juárez promulga La Ley Orgánica de Instrucción Pública en el Distrito Federal en la que se establece la fundación de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), donde se impartirían los estudios preparatorios para poder ingresar a la Escuela de Altos Estudios. Posteriormente, en 1910 Justo Sierra siendo secretario del Despacho de Instrucción Pública y Bellas Artes, reinstaura a la Universidad de México con carácter de Nacional integrando a ésta a la ENP, otorgando así al bachillerato carácter propedéutico para la Universidad, considerado como la base de los estudios superiores (Romo, 1997).

La UNAM a lo largo de su historia ha experimentado cambios profundos hasta transformarse en un complejo sistema que comprende cuatro niveles educativos: el bachillerato, el técnico, la licenciatura y el posgrado, administra un sistema de universidad abierta y a distancia, posee un amplio y diversificado campo de disciplinas, temas y problemas especializados que estudian los institutos y centros de investigación científica y de humanidades. El bachillerato en la UNAM está conformado por la (ENP), la cual es parte de la Institución desde su creación, y por el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), fundado en el año de 1971. La vinculación académica de los dos subsistemas de bachillerato entre sí y de éstos con las facultades, escuelas, centros e institutos, ha representado una amplia posibilidad de incidir de manera directa en el fortalecimiento de este nivel de estudios (Secretaría de Servicios Académicos y Dirección General de Orientación Vocacional, UNAM. s/a).

Concretamente, la ENP está conformada por nueve planteles, cada uno con identidad y vida propias que se enlazan mediante la Dirección General que coordina y dirige la aplicación de Planes y Programas de Estudio, impulsa la cultura mediante publicaciones, conferencias, actividades artísticas y una rica vida académica que no ha descuidado a lo largo de los años. Como parte del sistema

educativo mexicano y del ciclo del bachillerato de la UNAM, tiene el compromiso y la obligación de mantener su carácter de institución pública, nacional y autónoma, para responder satisfactoriamente a los retos y demandas de la Universidad y la sociedad en su conjunto.

“La misión de la ENP es educar mujeres y hombres para que obtengan una formación integral que les permita contar con: una amplia cultura; los conocimientos sólidos y necesarios para cursar con éxito estudios superiores; una mentalidad analítica, dinámica y crítica que les permita ser conscientes de su realidad y comprometidos con la sociedad y la capacidad de obtener por sí mismos nuevos conocimientos, destrezas y habilidades, que les posibilite enfrentar los retos de la vida de manera positiva y responsable. También es parte inherente de ésta, realizar investigación educativa para desarrollar y aplicar nuevos métodos y técnicas avanzadas que eleven la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje” (Escuela Nacional Preparatoria-UNAM, 2003).

Dentro de la estructura organizacional de la ENP, y dependiente de la Secretaría Académica existen las Jefaturas de Departamento Académico, que refieren a 24 disciplinas, consideradas como colegios, cada uno es dirigido por un Jefe de Departamento, siendo sus funciones (Escuela Nacional Preparatoria, 2001):

- I. Realizar el análisis sistemático del proceso formativo y el de la enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en las asignaturas de su responsabilidad, desde el punto de vista psicopedagógico y de contenidos, de común acuerdo con los coordinadores de docencia de los planteles y los profesores de su colegio.
- II. Realizar los estudios académicos y pedagógicos sobre las asignaturas de su responsabilidad encomendadas por la Secretaría Académica de la ENP, para establecer su pertinencia.
- III. Sugerir, promover y desarrollar la actualización didáctica y disciplinaria de su materia y de los miembros de su colegio.

- IV. Proponer a las instancias correspondientes, a través de la Secretaría Académica, las modificaciones pertinentes, a los Planes y Programas de estudio de la ENP.
- V. Coadyuvar al cumplimiento de los programas de estudio.
- VI. Coordinar grupos de trabajo para la elaboración de diversos materiales académicos, didácticos y de apoyo con eficiencia y calidad.
- VII. Informar a la Secretaría Académica sobre los problemas que se presentan en su departamento y en su colegio proponiendo soluciones a los mismos.
- VIII. Realizar visitas a los planteles de acuerdo con las necesidades académicas de su colegio y de los planteles.
- IX. Formar parte del Consejo Académico Asesor de la Secretaría Académica, a fin de asesorar y participar en la elaboración de los proyectos, programas y acciones académicas necesarias, así como en la solución de problemas de esta naturaleza.
- X. Participar en el proceso de selección, evaluación y dictamen definitivo de los aspirantes a profesores de las asignaturas de los nueve planteles, así como en el seguimiento de su asignación y desempeño.
- XI. Establecer comunicación con las diferentes instancias, a fin de contar con la información que permita el adecuado y eficiente funcionamiento de su departamento académico.
- XII. Participar en la organización y desarrollo de eventos académicos, tanto para docentes, como para alumnos.
- XIII. Coordinar, promover y difundir los resultados del trabajo académico efectuado por los colegios, tanto en la institución como fuera de ella.
- XIV. Proporcionar la información que solicite la Secretaría Académica, o a través de ella, la información pertinente que soliciten otras instancias.
- XV. Formar parte del Consejo Técnico con derecho a voz.

Se puede observar, que la labor que desempeña el Jefe de Departamento Académico, es medular para el funcionamiento eficiente, ya que coordina y entrelaza los esfuerzos de los profesores de los nueve planteles, lo cual implica

dirigir el trabajo de un considerable número de académicos, cuya distribución aproximada por colegios es la siguiente:

Área	Colegio	No. de profesores
I	Dibujo	121
	Física	149
	Informática	80
	Matemáticas	281
II	Biología	133
	Educación Física	71
	Morfología, Fisiología y Salud	84
	Orientación Educativa	73
	Psicología	94
	Química	130
III	Ciencias Sociales	171
	Geografía	99
	Historia	137
IV	Educación Estética y Artística: Artes Plásticas	170
	Educación Estética y Artística: Danza	
	Educación Estética y Artística: Música	
	Educación Estética y Artística: Teatro	
	Filosofía	123
	Lenguas Extranjeras: Alemán	10
	Lenguas Extranjeras: Francés	51
	Lenguas Extranjeras: Inglés	238
	Lenguas Extranjeras: Italiano	39
	Letras Clásicas	55
Literatura	205	

La tabla muestra que existen colegios más numerosos que otros, sin embargo la responsabilidad y las tareas encomendadas por la ENP a los Jefes de Departamento Académico están establecidas en sus funciones, independientemente del número de profesores del colegio que les corresponde.

La labor que desempeñan es de suma importancia, va más allá de crear y/o posibilitar los elementos académicos necesarios que contribuyan al desarrollo cuantitativo y cualitativo del proceso formativo de los alumnos preparatorianos, intervienen de manera directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de su colegio, diseñan, elaboran, desarrollan, evalúan y participan en los proyectos, programas y acciones que favorezcan la superación académica de

los profesores de su colegio y que ésta a su vez se vea reflejada en la óptima formación integral de los alumnos, además de estar involucrados en la selección de aquellos que aspiran a formar parte de la planta docente de la Escuela.

Por todo esto es relevante conocer las características del estilo de liderazgo en una institución educativa mexicana del sector público del nivel medio superior como es el caso de la ENP.

Dado que su quehacer es de una trascendencia innegable, de su incidencia depende la calidad y el nivel de la formación de los profesores, y en consecuencia de los alumnos de la ENP, es necesario conocer dichas características que nos permitan entender el comportamiento y bajo qué pautas los jefes de cada colegio rigen su trabajo, en donde están evidentemente implicados factores tan específicos como lo es su contexto, la singularidad de sus miembros y sus objetivos.

# CAPÍTULO 5

## MÉTODO

Arenas (2003) considera que el liderazgo, como tema y como término, ha sido ampliamente estudiado, pero lamentablemente también ha sido deformado y mitificado.

En su trabajo aborda el tema desde la perspectiva de que el liderazgo es una actividad compleja de una o varias personas que dirigen los esfuerzos de un grupo hacia una meta determinada, en una circunstancia con peculiaridades específicas, razón por la cual busca explicitar las características que le definen y encontrar las regularidades que permitan ubicar un estilo de liderazgo en directivos mexicanos.

Puesto que desde su punto de vista, dicho estilo se relaciona con la cultura nacional, parte de la premisa de que el estilo de liderazgo de los directivos mexicanos refleja parte de la cultura nacional en el ámbito específico del trabajo.

Para lo cual estudia una muestra de directivos mexicanos de distintas posiciones jerárquicas en organizaciones pequeñas y medianas, 100% mexicanas. Cree que debido al efecto de diversas variables y su impacto en el ejercicio del liderazgo, es que éste cobra singularidad en la forma de efectuarse, por lo que algunas teorías y modelos se ven limitados en su instrumentación al no tomar en cuenta dichas consideraciones.

Razones por las cuales realiza dicha investigación con el propósito de especificar las características definitorias del estilo de liderazgo de directivos mexicanos, relacionando dicho estilo con parte de la cultura organizacional y nacional, y consecuentemente contribuir en determinar la forma en que el liderazgo se presenta en México, tratar de definir un estilo mexicano de dirigir, hacer comparaciones entre las sugerencias que se establecen teóricamente para



mejorar el liderazgo, y la manera en que éste se ha llevado a cabo en México, así como la posibilidad de que la información generada pueda permitir sugerir cambios y mejoras de acuerdo a las propuestas presentadas en la literatura, considerando las necesidades del entorno de las organizaciones.

Las exploraciones que realiza Arenas (2003) son el punto de partida o proyecto general, del cual se deriva la presente investigación, realizada en una institución educativa.

### 5.1 Objetivo

La presente investigación tiene como objetivo identificar las características del estilo de liderazgo que ejercen los directivos de una institución educativa mexicana del sector público del nivel medio superior.

### 5.2 Población

La población estuvo constituida por 24 profesores, 16 mujeres y 8 hombres con un rango de edad de 31 a 70 años; la edad de los profesores presenta una media, mediana y moda de 55, 59 y 64 años respectivamente; el grado académico fue: un técnico, 15 licenciados, 7 maestros y un doctor; con respecto al tiempo de coordinar las actividades de los profesores, 2 tienen de 1 a 3 años, 4 tienen de 4 a 6 años, 10 tienen de 7 a 9 años y 8 tienen 10 años o más.

Género	Frecuencia	%
Mujeres	16	66.6
Hombres	8	33.3

Grado académico	Frecuencia	%
Técnico	1	4.1
Licenciatura	15	62.5
Maestría	7	29.1
Doctorado	1	4.1

Tiempo que coordina las actividades de los profesores	Frecuencia	%
menos de 1 año	0	0
1-3 años	2	8.33
4-6 años	4	16.6
7-9 años	10	41.6
10 ó más años	8	33.3

### 5.3 Instrumentos

La recopilación informativa de esta investigación fue a través del cuestionario que originalmente Arenas (2003) aplicó en su investigación, obviamente que de acuerdo a las particularidades de los entrevistados se realizaron las adecuaciones pertinentes al instrumento. Se sustituyó la palabra empresa por la de institución. Fueron cambiadas las opciones de la pregunta *¿Qué puesto ocupa...?*, conforme a las categorías, niveles y estructura de la Institución. Fue eliminada la pregunta *La planeación en la institución está a cargo de:*, porque la institución cuenta con una Secretaría de Planeación. En algunos casos fueron sustituidas las palabras área por la de plantel; subordinados, gente, grupo de trabajo o personal por la de profesores; cliente por alumnos; actividades administrativas por actividades académico administrativas; grupo directivo por Secretaria General; líder de departamento por jefe de departamento y gerente por jefe de departamento. La dimensión de capacitación y desarrollo fue reemplazada por la de actualización y formación, actividades propias de la Institución educativa en la que se realizó la investigación. (Anexo)

### 5.4 Escenario

Las entrevistas se realizaron en los cubículos que corresponden a cada uno de los profesores encuestados, en las instalaciones de la Dirección General de la ENP.

## 5.5 Procedimiento

Una vez que se realizaron las adecuaciones correspondientes, y habiendo informado al Secretario Académico de la intención de la investigación y que no tuvo inconveniente en que los profesores participaran, fueron programadas las 24 entrevistas con los Jefes de Departamento Académico para que respondieran el cuestionario. Para ello, se estructuró un protocolo en el que primeramente se agradeció su tiempo, e incluyó una explicación breve para indicarles que se trataba de realizar un estudio de investigación sobre la influencia de nuestra cultura mexicana en el actuar de nuestros líderes en México, por lo que se solicitaba su colaboración, en un tiempo aproximado de 20 minutos, para responder con la mayor franqueza a una serie de preguntas haciendo referencia a lo que ellos perciben y no lo que “les gustaría que fuera”. Sumado a lo anterior, fueron apercibidos con respecto al manejo inalterablemente confidencial, aún cuando ninguna de las preguntas pondría en riesgo su seguridad en la Institución.

Se recabó la información de los 24 Jefes de Departamento Académico, sin mayor contratiempo en un ambiente de confianza y cordialidad, y fue ordenada de acuerdo a la frecuencia de respuestas emitidas.

## 5.6 Resultados

### I. Dimensión: Dirección General

El 75% se concibe como parte de un equipo académico-administrativo y el 25% no, el 66.6% considera que carga con la responsabilidad de las decisiones finales en la institución y el 33.3% no. En cuanto al desarrollo de una filosofía o cultura institucional, son afirmativas las respuestas por encima del 70%, ya que en los seis rubros, en un rango de 17 a 20 profesores contestaron que sí. En el caso de, como funge la Dirección General, fueron anuladas 4 respuestas por contestar más de una respuesta, las restantes 20 respuestas fueron 4 para *facilitador*, 9 para

autoridad, 4 para *guía* y 3 para *controlador*, obteniendo el porcentaje más alto *autoridad* con 37.5%.

Considera que la Dirección General:	Respuesta			
	Sí	No	% Sí	% No
Pregunta 1. ¿Se ve a sí misma como parte de un equipo académico-administrativo?	18	6	75	25

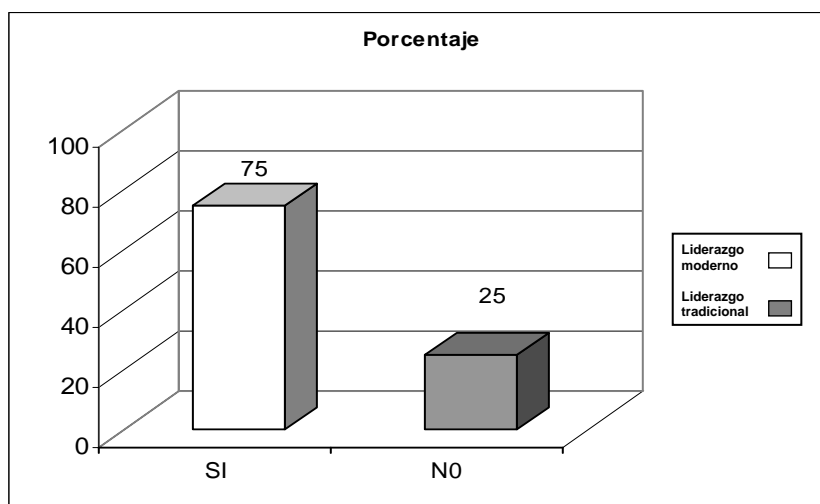


Figura 1. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 1.

Considera que la Dirección General:	Respuesta			
	Sí	No	% Sí	% No
Pregunta 2. ¿Carga con la responsabilidad de las decisiones finales en la institución?	16	8	66.6	33.3

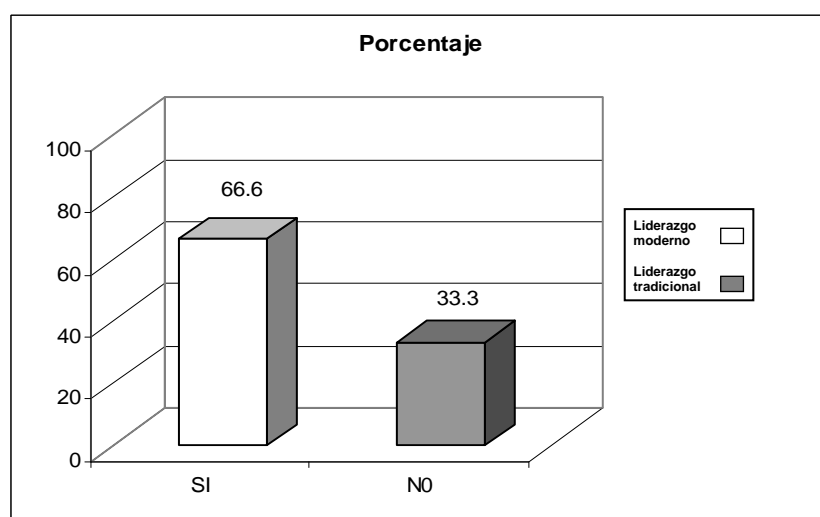


Figura 2. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 2.

Pregunta 3. Ha desarrollado una filosofía o cultura institucional en cuanto a:	Respuesta			
	Sí	No	% Sí	% No
Objetivos y políticas de la institución	18	3	75	12.5
Productos o servicios	17	3	70.8	12.5
Los alumnos	18	2	75	8.3
La comunidad	18	3	75	12.5
El personal académico y administrativo	17	4	70.8	16.6
Visión, misión, valores	20	3	83.3	12.5

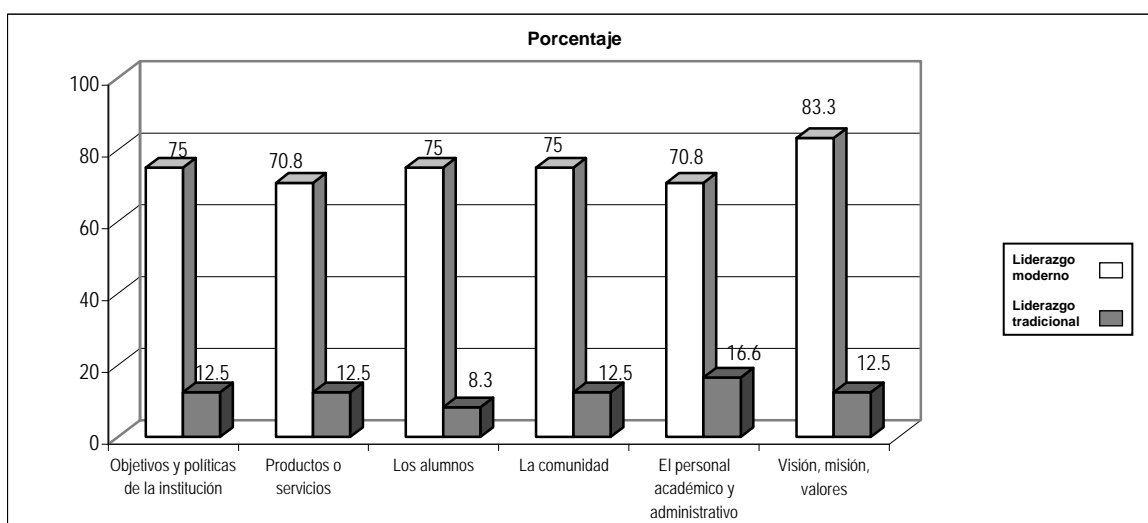


Figura 3. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 3.

Pregunta 4. La Dirección General funge como:	Frecuencia	%
Facilitador	4	16.6
Autoridad	9	37.5
Guía	4	16.6
Controlador	3	12.5
Anuladas. Contestaron más de una respuesta	4	16.6

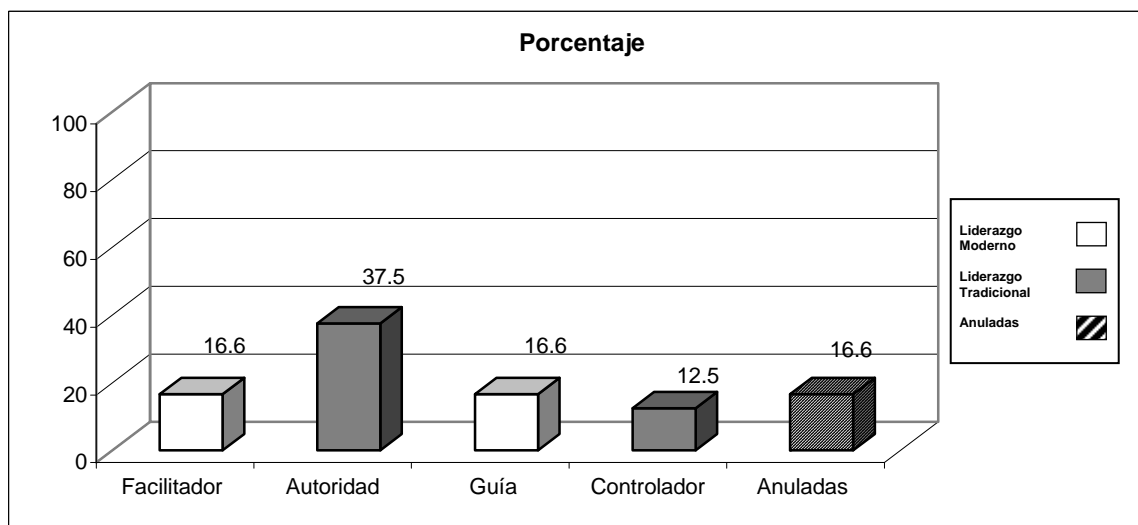


Figura 4. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 4.

## II. Dimensión: Planeación

Reportaron 20 (83.3%) profesores tener los objetivos por escrito en su área, 3 (12.5%) no y fue anulada una (4.1%) respuesta por contestar más de una pregunta; en cuanto a cómo realizan la planeación, 18 profesores indicaron que es a *corto y mediano plazo* (75%) y 13 a *largo plazo* (54.1%); sólo hubo una respuesta a la opción de *no hay planeación*. Asignar prioridad al trabajo y el aseguramiento de su factibilidad, 16 profesores indicaron que *siempre* (66.6%), 7 *casi siempre* (29.1%) y uno agregó una respuesta no considerada en el cuestionario, por lo que fue anulada su respuesta.

Pregunta 5. ¿Los objetivos de su área están por escrito?					
Sí	No	Anuladas. Contestaron más de una respuesta.	% Sí	% No	% Anuladas
20	3	1	83.3	12.5	4.1

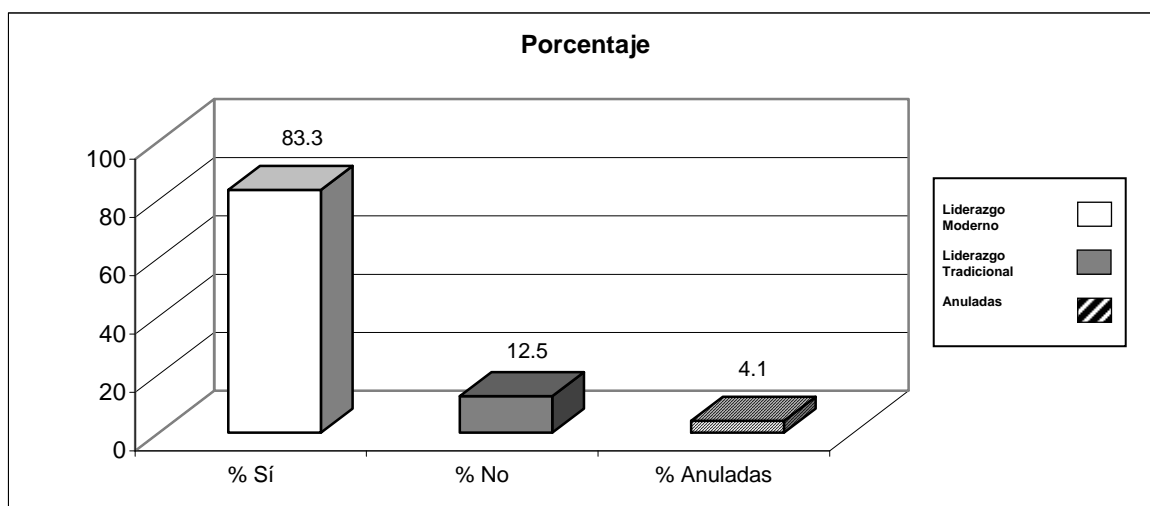


Figura 5. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 5.

Pregunta 6. La planeación en su área la realiza a: (marcar las que apliquen)		
Opción	Frecuencia	%
Corto plazo	18	75
Mediano plazo	18	75
Largo plazo	13	54.1
No hay planeación	1	4.1

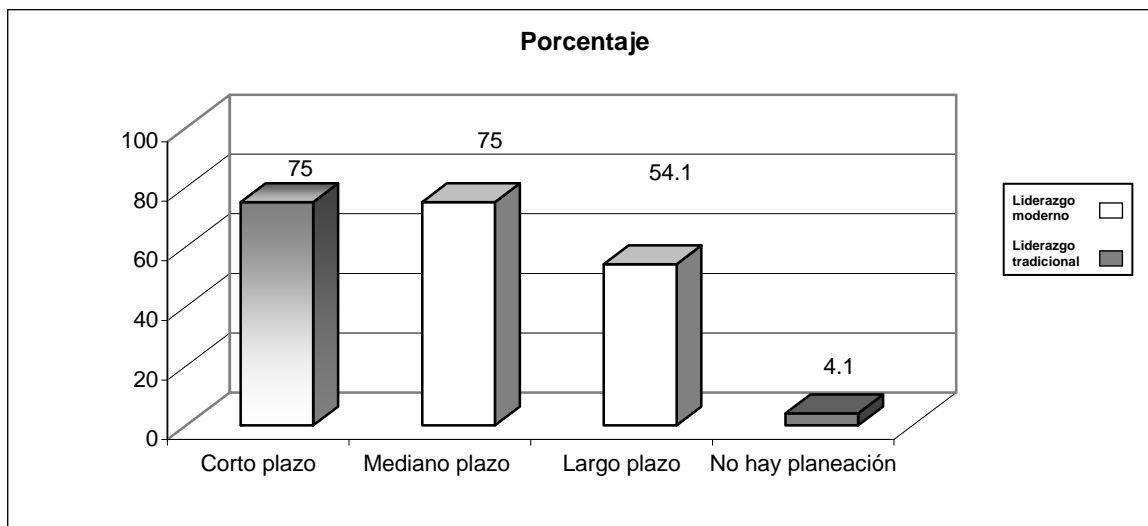


Figura 6. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 6.

Pregunta 7. ¿Asigna prioridades al trabajo y asegura su factibilidad?		
Opción	Frecuencia	%
Siempre	16	66.6
Casi siempre	7	29.1
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Anulada. Agregó una respuesta no considerada en el cuestionario.	1	4.1

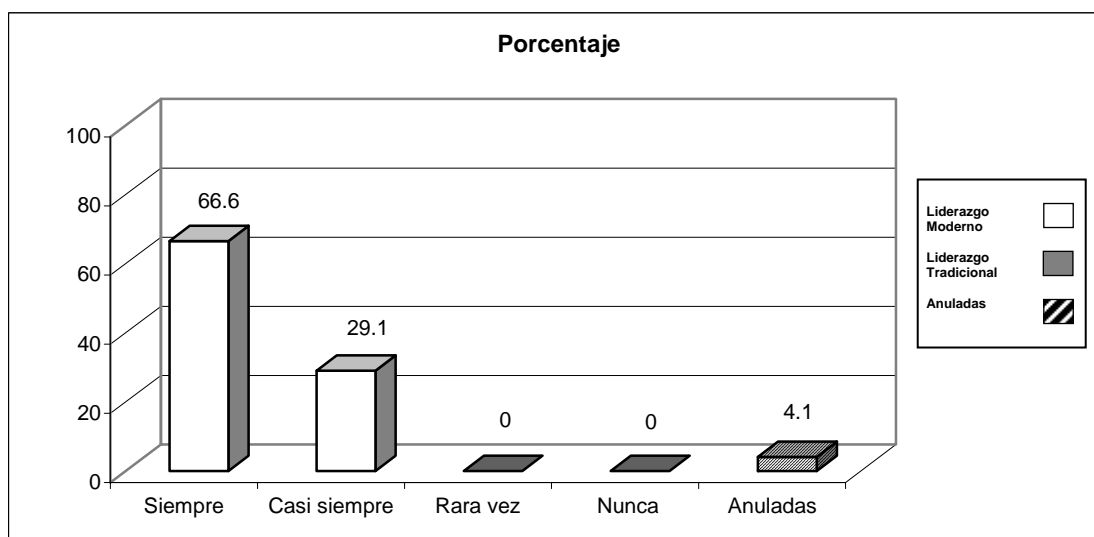


Figura 7. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 7.

### III. Dimensión: Organización y Delegación

Realizar reuniones por plantel para definir los objetivos, es estimada como *siempre* para 16 profesores (66.6%), *casi siempre* para 7 (28.1%) y *rara vez* para uno (4.1%). En cuanto a las razones por las cuales se reúnen los Jefes de Departamento Académico con los profesores a su cargo, 23 reportan que es para desarrollar planes de acción a los que se comprometan plenamente (95.8%), 14 para informarles lo que tienen que hacer (58.3%), 21 para analizar los posibles problemas o inconvenientes que pudieran presentarse y saber cómo resolverlos (87.5%), 4 para llamarles la atención si las cosas no salen bien (16.6%), 18 para comentar las herramientas, elementos o conocimientos que necesitan para su cumplimiento (75%), 18 para revisar el avance de los proyectos (75%) y 11 para checar si ya terminaron sus tareas (45.8%); no hubo respuestas a *no me reúno con ellos*.

Pregunta 8. ¿Se realizan reuniones por plantel para definir los objetivos?		
Opción	Frecuencia	%
Siempre	16	66.6
Casi siempre	7	28.1
Rara vez	1	4.1
Nunca	0	0

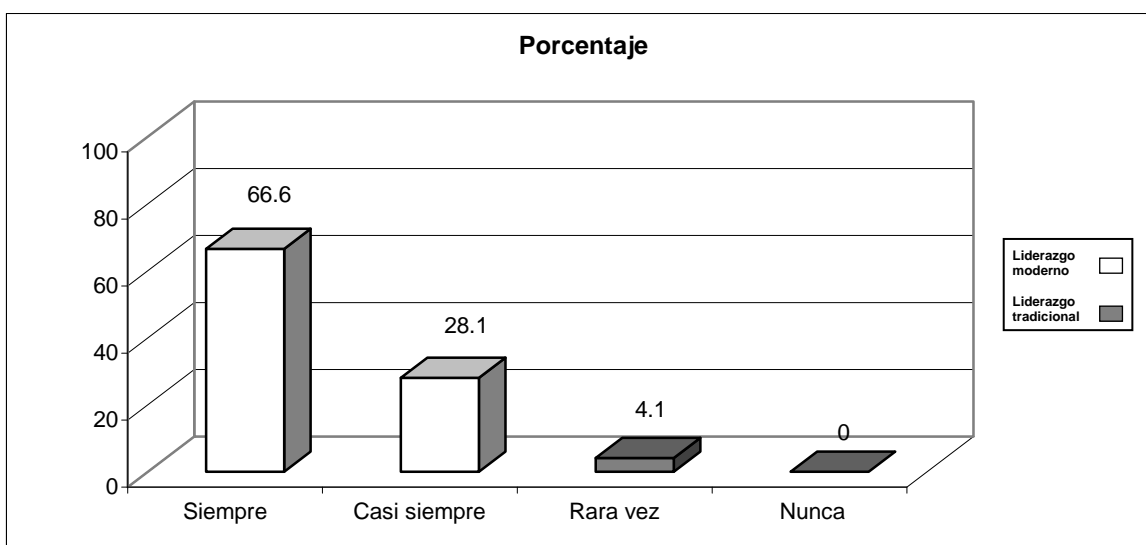


Figura 8. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 8.



Pregunta 9. Usted se reúne con los profesores para: (marcar las que apliquen)		
Opción	Frecuencia	%
A. No me reúno con ellos	0	0
B. Desarrollar planes de acción a los que se comprometan plenamente	23	95.8
C. Informarles lo que tienen que hacer	14	58.3
D. Analizar los posibles problemas o inconvenientes que pudieran presentarse y saber cómo resolverlos	21	87.5
E. Llamarles la atención si las cosas no salen bien	4	16.6
F. Comentar las herramientas, elementos o conocimientos que necesitan para su cumplimiento.	18	75
G. Revisar el avance de los proyectos	18	75
H. Checar si ya terminaron sus tareas	11	45.8

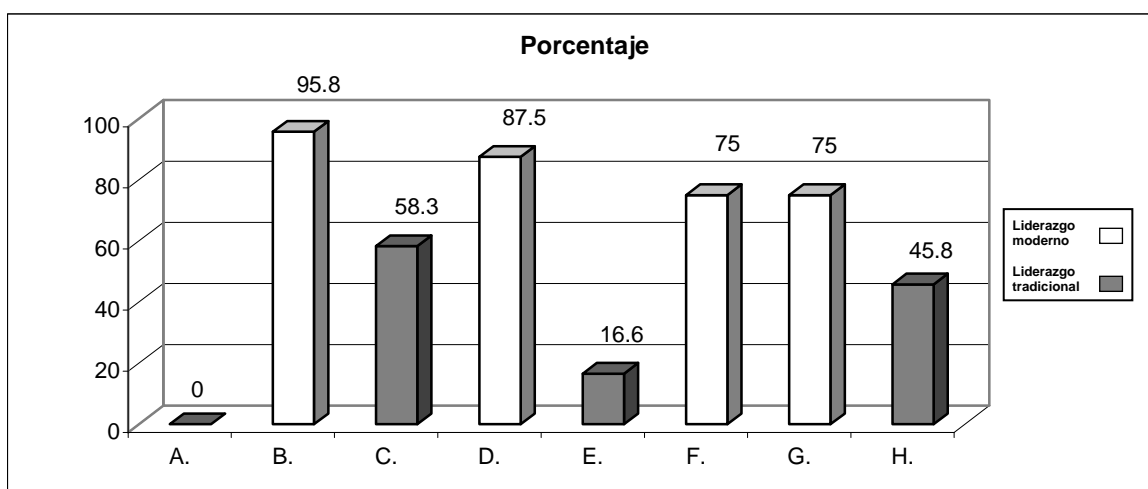


Figura 9. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 9.

#### IV. Dimensión: Control y Seguimiento

La verificación de las tareas asignadas *siempre* obtuvo una frecuencia de 20 respuesta (83.3%) mientras que para *casi siempre* 4 (16.6%); con relación a cómo consideran que un profesor les solicite apoyo para resolver un problema, 2 lo consideran como responsable, es mejor preguntar para ejecutar correctamente la tarea (8.33%); 10 como interesado en que las cosas salgan bien (41.6%), y 12 contestaron 2 respuestas (50%): incompetente y falta de conocimiento para el puesto, por lo que fueron anuladas sus respuestas. Tres Jefes de Departamento Académico prefirieron que lo profesores con los que trabajan resuelvan los

problemas por sí solos (12.5%) y 21 prefieren que les pidan ayuda y lo resuelvan juntos (87.5%); y para el caso en que las cosas no salen bien, sienten a los profesores con los que trabaja como los culpables *casi siempre* solo uno (4.1%), *rara vez* 15 (62.5%) y *nunca* 8 (33.3%).

Pregunta 10. Una vez asignadas las tareas a los profesores ¿verifica su cumplimiento?		
Opción	Frecuencia	%
Siempre	20	83.3
Casi siempre	4	16.6
Rara vez	0	0
Nunca	0	0

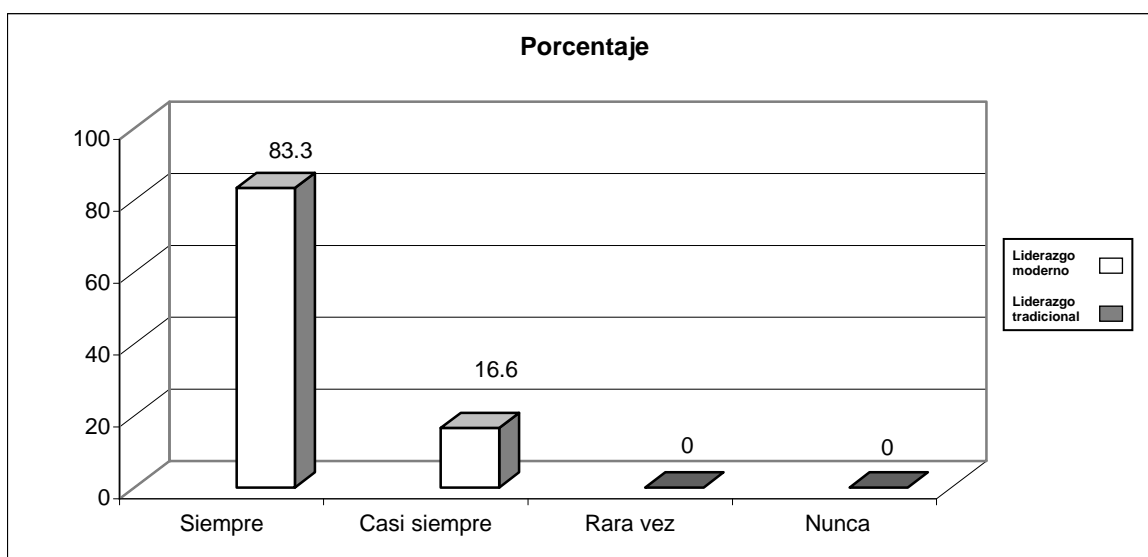


Figura 10. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 10.

Pregunta 11. ¿Si un profesor le pide apoyo para resolver un problema, usted le considera?		
Opción	Frecuencia	%
A. Incompetente	0	0
B. Responsable, es mejor preguntar para ejecutar correctamente la tarea	2	8.33
C. Falto de conocimiento para el puesto	0	0
D. Interesado en que las cosas salgan bien	10	41.6
E. Anuladas. Contestaron B y D.	12	50

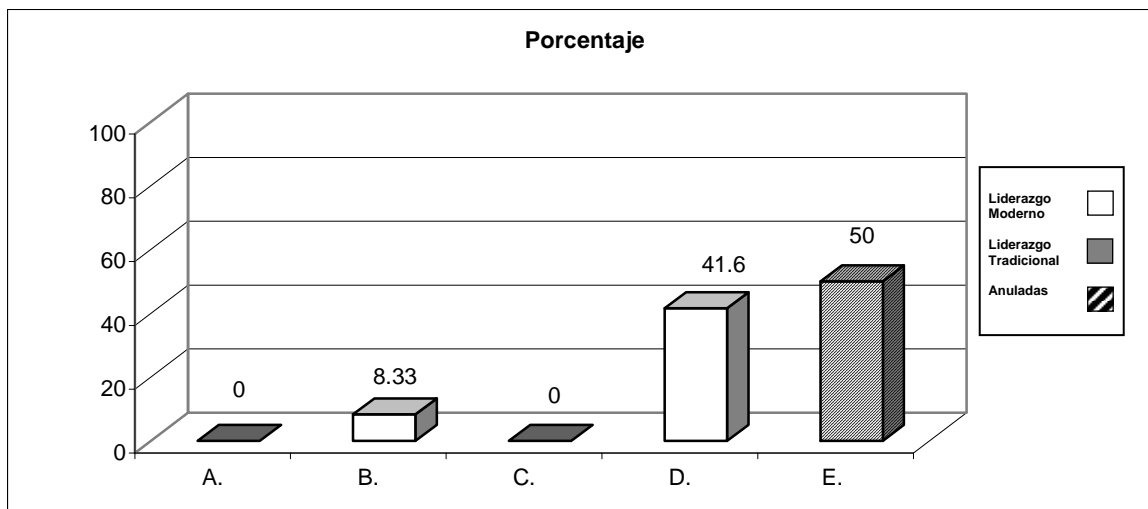


Figura11. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 11.

**Pregunta 12. Como jefe, prefiere que los profesores con los que trabaja:**

Opción	Frecuencia	%
Resuelvan los problemas por sí solos	3	12.5
Le pidan ayuda y lo resuelvan juntos	21	87.5

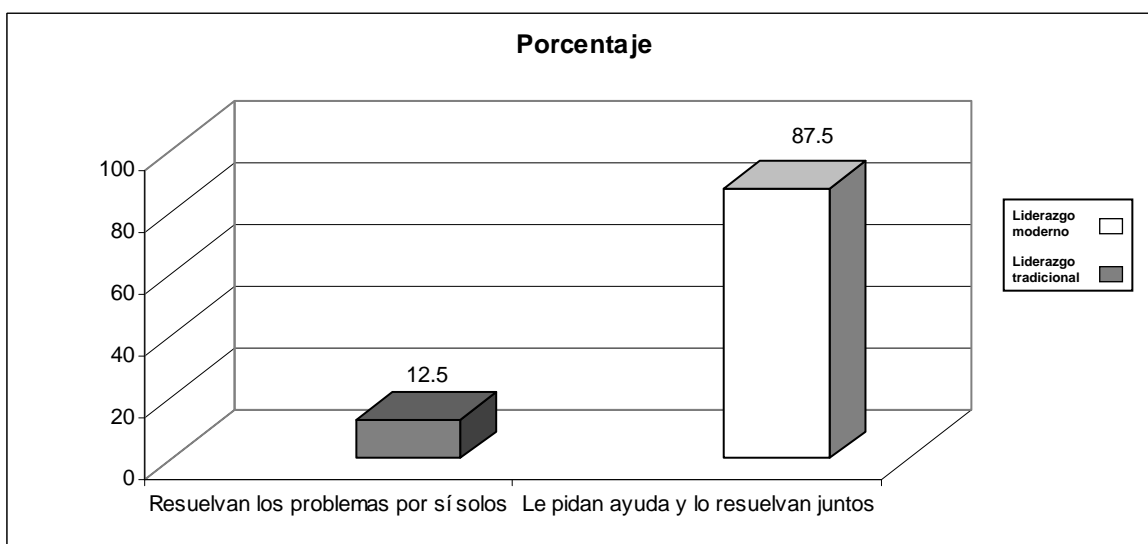


Figura 12. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 12.

**Pregunta 13. Cuando las cosas no salen bien ¿siente a los profesores con los que trabaja como los culpables?**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	4.1
Rara vez	15	62.5
Nunca	8	33.3

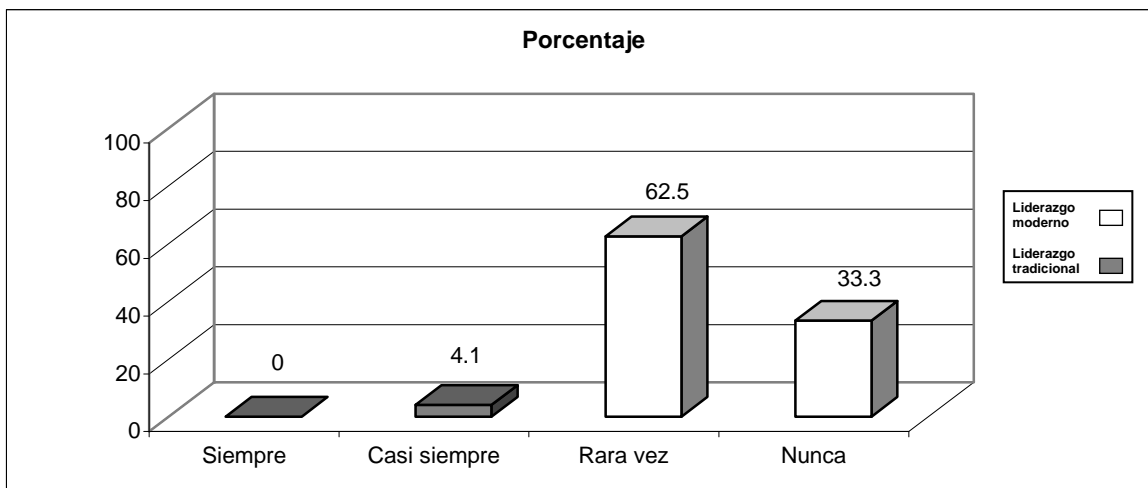


Figura 13. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 13.

## V. Dimensión: Evaluación

Por lo que se refiere al elemento más importante a considerar en la evaluación de los profesores con los que trabaja, no hubo respuestas para las opciones de *lealtad al jefe, disponibilidad y honestidad para con usted y habilidad para hacer exactamente lo que se le pide*; en cuanto a *la actitud mostrada, trabajo en equipo*, obtuvo 7 respuestas (29.1%); *los resultados obtenidos* 1 (4.1%) e *iniciativa y creatividad* 3 (12.3%). Trece respuestas fueron anuladas dado que contestaron más de una opción.

Pregunta 14. El elemento más importante a considerar en la evaluación de los profesores con los que trabaja es:		
Opciones	Frecuencia	%
A. Lealtad al jefe	0	0
B. Actitud mostrada, trabajo en equipo	7	29.1
C. Disponibilidad y honestidad para con usted	0	0
D. Los resultados obtenidos	1	4.1
E. Habilidad para hacer exactamente lo que se le pide	0	0
F. Iniciativa y creatividad	3	12.5
G. Anuladas. Contestaron más de una respuesta	13	54.1

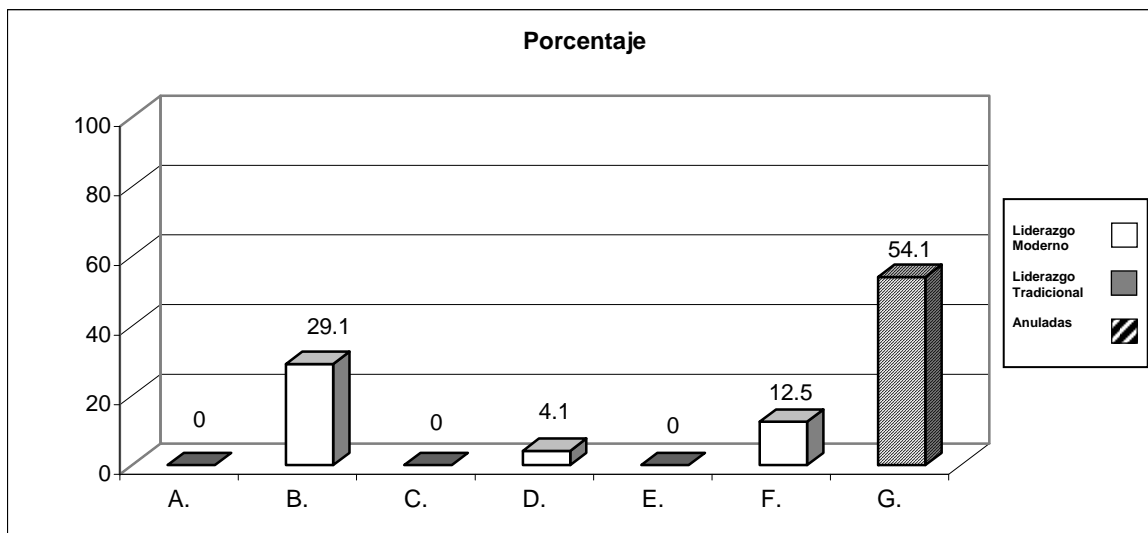


Figura 14. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 14.

## VI. Dimensión: Promoción

En el caso de tener la oportunidad de promover a alguien, el aspecto que más tomaría en cuenta sería: las opciones de *lealtad mostrada* y *apoyo incondicional hacia usted y su grupo*, no obtuvieron respuestas. *El desempeño mostrado* obtuvo 10 (41.6%) y *su capacidad para trabajar en equipo* 3 (12.5%); once respuestas fueron anuladas porque contestaron ambas.

Pregunta 15. De tener la oportunidad de promover a alguien, el aspecto que más tomaría en cuenta sería:		
Opción	Frecuencia	%
A. La lealtad mostrada	0	0
B. El desempeño mostrado (capacidad)	10	41.6
C. El apoyo incondicional hacia usted y su grupo	0	0
D. Su capacidad para trabajar en equipo	3	12.5
F. Anuladas. Contestaron B y D.	11	45.8

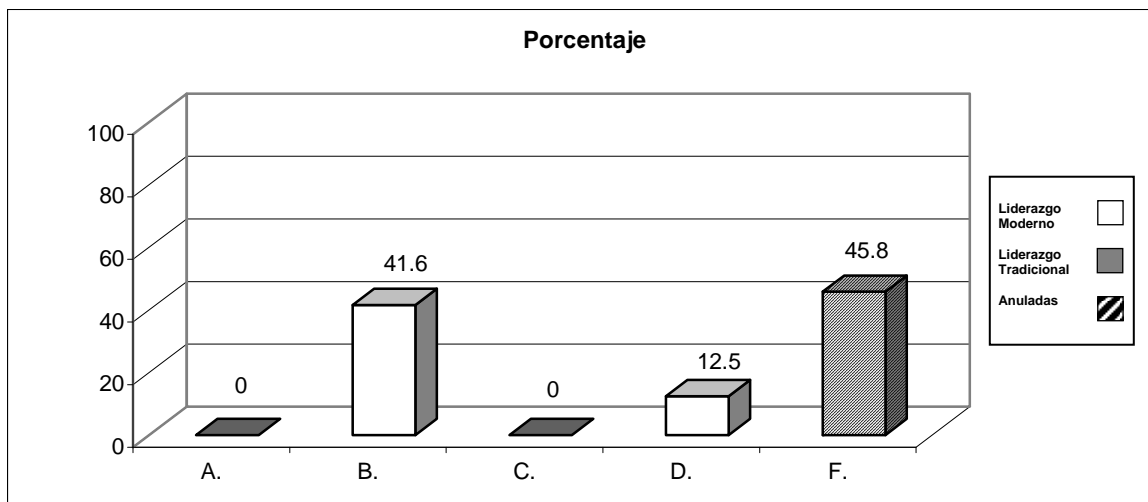


Figura 15. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 15.

## VII. Dimensión: Actualización y Formación

En cuanto a quién prefieren actualizar, no hubo respuestas para las opciones de *lleva más tiempo en la institución y muestra lealtad*; pero *lo necesita para mejorar su desempeño* tuvo 17 (70.8%) y *tiene potencial de crecimiento en la institución*, 2 (8.33%); cinco respuestas fueron anuladas porque contestaron ambas. En relación a cómo prefiere que aprendan sus profesores, las respuestas fueron 3 (12.5%) para *con el trabajo mismo ya que "haciendo se aprende"* y 14 (58.3%) para *a través de cursos internos o externos*; no hubo respuestas para *enseñándoles usted directamente y como puedan, pero tienen que hacer su "chamba"*; siete respuestas fueron anuladas porque contestaron más de una respuesta. La actualización fue considerada como *una inversión* en 23 ocasiones (95.8%) y como *un gasto* sólo en una (4.1%).

Pregunta 16. Prefiere actualizar a quien:		
Opción	Frecuencia	%
A. Lo necesita para mejorar su desempeño	17	70.8
B. Lleva más tiempo en la institución	0	0
C. Tiene potencial de crecimiento en la institución	2	8.33
D. Muestra lealtad	0	0
E. Anuladas. Contestaron A y C.	5	20.8

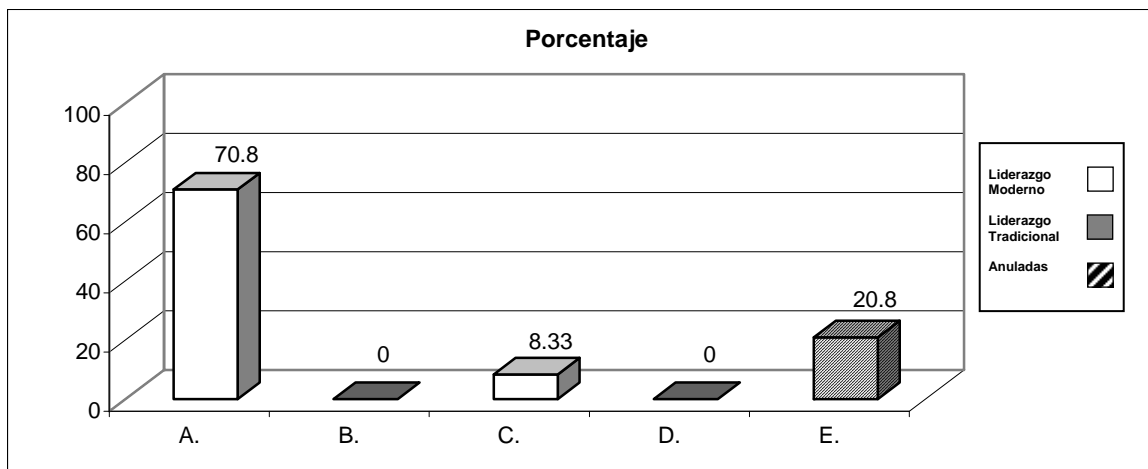


Figura 16. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 16.

**Pregunta 17.** En cuanto a actualización y formación ¿cómo prefiere que aprendan sus profesores?

Opción	Frecuencia	%
A. Enseñándoles usted directamente	0	0
B. Con el trabajo mismo ya que "haciendo se aprende"	3	12.5
C. A través de cursos internos o externos	14	58.3
D. Como puedan, pero tienen que hacer su "chamba"	0	0
E. Anuladas. <i>Contestaron más de una respuesta.</i>	7	29.1

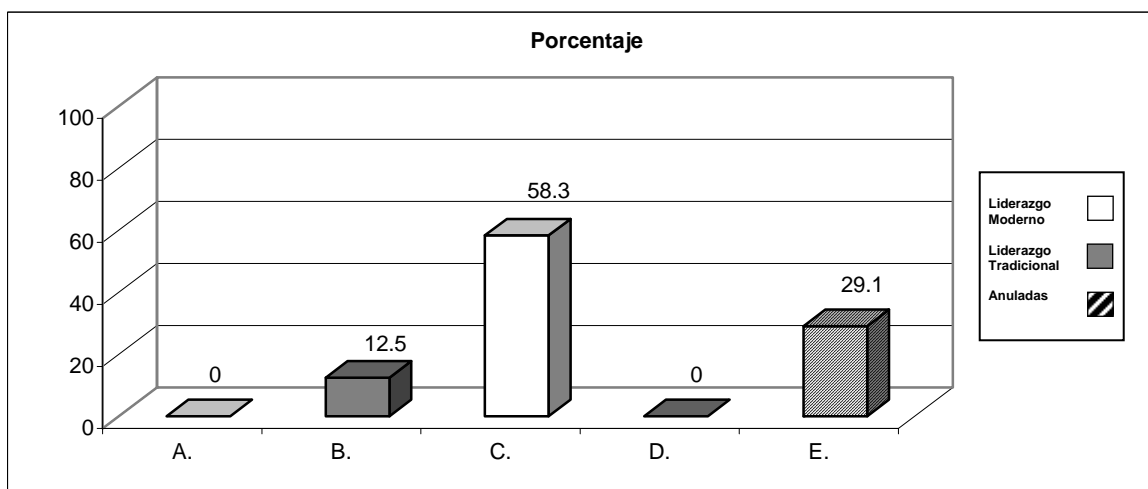


Figura 17. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 17.

**Pregunta 18.** Considera que la mayoría de las veces la actualización es:

Opción	Frecuencia	%
Una inversión	23	95.8
Un gasto	1	4.1

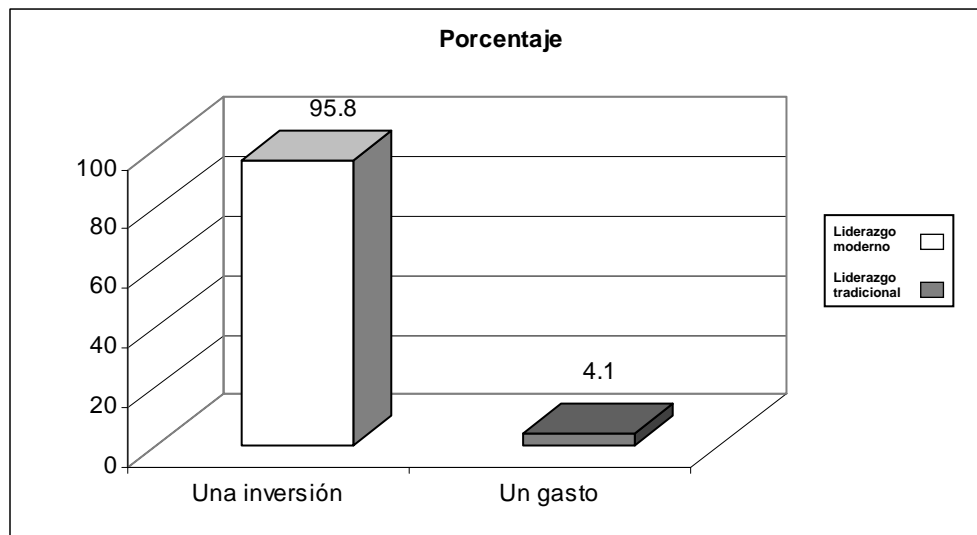


Figura 18. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 18.

### VIII. Dimensión: Responsabilidades Interdepartamentales

La preferencia relativa a que los profesores con los que trabaja *se relacionen lo menos posible con otros departamentos y no se relacionen con otros departamentos* no obtuvieron respuesta; *se relacionen constantemente con otros departamentos* obtuvo 4 (16.6%) y *se relacionen con quien sea necesario para realizar su trabajo* 15 (62.5%); cinco fueron anuladas porque contestaron más de una respuesta. Cuando se presenta algún problema en la institución regularmente *es por falla de otros departamentos* tuvo una respuesta (4.1%); *es por culpas compartidas entre otros departamentos y el suyo*, 21 (87.5%) y dos fueron anuladas por contestar más de una respuesta. Cuando algún jefe de otro departamento interfiere en su área de trabajo o le cuestiona sobre algo que usted está haciendo, fueron 7 (29.1%) respuestas para *agradece la opinión, pues sabe que es para mejorar*; no obtuvo respuestas *se torna molesto y le reclama*; 1 (4.1%) para *se torna molesto, pero lo ignora*; 12 (50%) *lo ve como algo positivo pues son un equipo*, y 4 (16.4%) fueron anuladas porque contestaron más de una respuesta.



Pregunta 19: Prefiere que los profesores con los que trabaja:		
Opción	Frecuencia	%
A. Se relacionen constantemente con otros departamentos	4	16.6
B. Se relacionen lo menos posible con otros departamentos	0	0
C. Se relacione con quien sea necesario para realizar su trabajo	15	62.5
D. No se relacione con otros departamentos	0	0
E. Anuladas. <i>Contestaron más de una respuesta.</i>	5	20.8

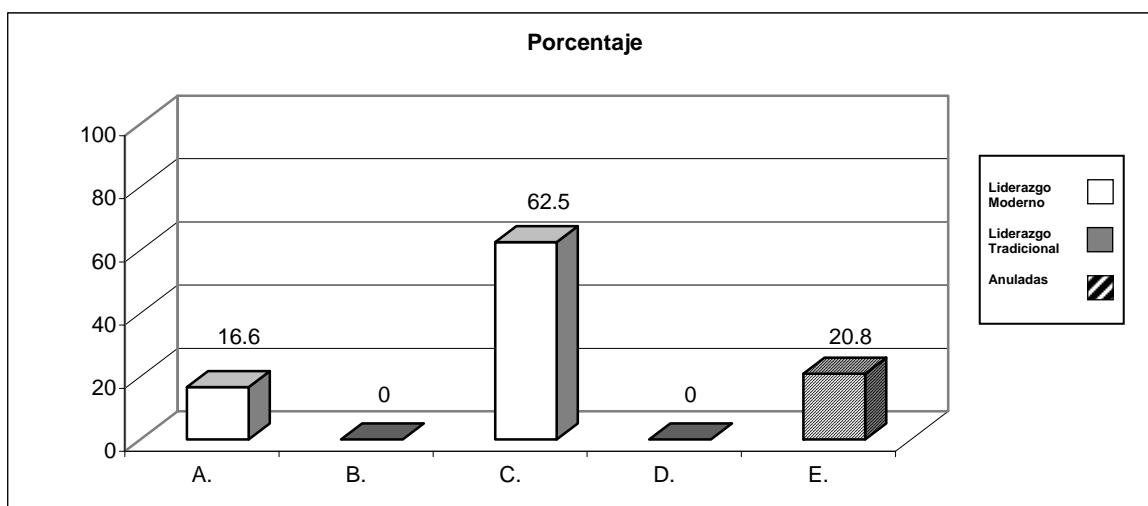


Figura 19. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 19.

Pregunta 20. Cuando se presenta algún problema en la institución regularmente:		
Opción	Frecuencia	%
A. Es por falla de otros departamentos	1	4.1
B. Es por culpas compartidas entre otros departamentos y el suyo	21	87.5
C. Anuladas. <i>Contestaron más de una respuesta.</i>	2	8.33

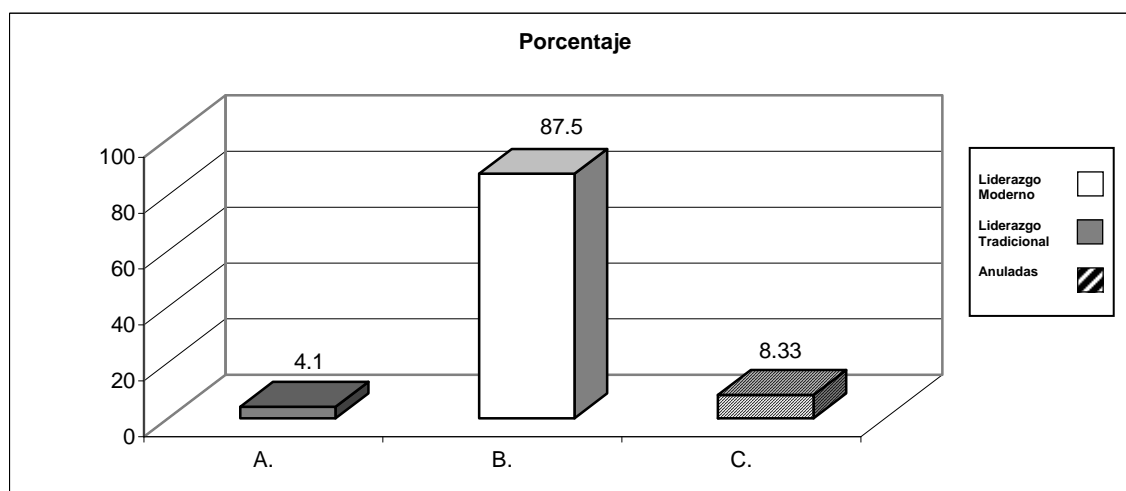


Figura 20. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 20.

Pregunta 21. Cuando algún jefe de otro departamento interfiere en su área de trabajo o le cuestiona sobre algo que usted está haciendo:		
Opción	Frecuencia	%
A. Agradece la opinión, pues sabe que es para mejorar	7	29.1
B. Se torna molesto y le reclama	0	0
C. Se torna molesto, pero lo ignora	1	4.1
D. Lo ve como algo positivo pues son un equipo	12	50
E. Anuladas. <i>Contestaron más de una respuesta.</i>	4	16.4

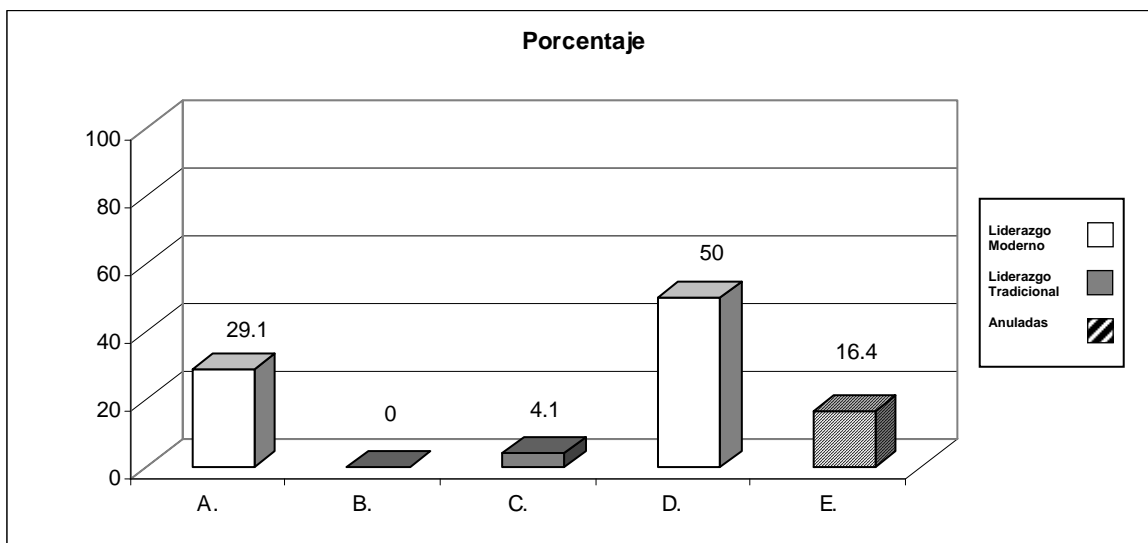


Figura 21. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 21.

## IX. Dimensión: Relación con el Superior

En la pregunta ¿Cómo definiría, en orden de importancia, sus sentimientos hacia su superior?, las respuestas fueron las siguientes: *mezcla entre miedo y admiración*, fue considerada en primer lugar sólo en una ocasión y en quinto 2, con un total de 3 (12.5%) respuestas; *respeto y corresponsabilidad*, 12 en primer lugar, 2 en segundo, 2 en tercero, 2 en cuarto, en total 18 (75%) respuestas; *confianza*, 2 en primer lugar, 2 en segundo, 2 en tercero, 2 en cuarto, en total 8 (33.3%) respuestas; *cooperación y apoyo*, 5 en primer lugar, 3 en segundo, 5 en tercero, 2 en cuarto, en total 15 (33.3%) respuestas; *indiferencia*, 3 en primer lugar y 2 en sexto, en total 5 (20.8%) respuestas; *comunicación abierta y franca*, 2 en primer lugar, 6 en segundo, 1 en tercero, 2 en cuarto, en total 11 (45.8%)

respuestas. En relación a *ha “estudiado” a su jefe para identificar, qué le gusta, qué no le gusta, cómo prefiere el trabajo, qué le agrada escuchar, etc.*, 10 (41.6%) respuestas fueron *afirmativas* y 14 (58.3%) *negativas*. Cuando NO está de acuerdo con su jefe en algo, usted *se lo dice*, tuvo 3 (12.5%) respuestas; *prefiere callarlo* 1 (4.1%); *lo platica con él, quizá se convenza después de hablarlo*, 18 (75%); *sólo hace lo que le pide, y ya*, 1 (4.1%); 1 anulada por contestar más de una respuesta. Si se le asigna un trabajo con fechas límites poco realistas, *trata de cumplir con ellas*, obtuvo 14 (58.3%) respuestas; no hubo respuestas para *le manifiesta que es un compromiso imposible de cumplir*; 2 (8.33%) respondieron que *esperan comprensión por parte de su jefe de haber algún problema*; 6 (25%) que *le señalan con objetividad la fecha real en que puede tenerlo listo*; 2 anuladas por contestar más de una respuesta. Con respecto a, si usted no entiende alguna indicación de su jefe *le pide que se lo aclare*, arrojó 23 (95.8%) respuestas; mientras que *espera una oportunidad para conseguir más información sin que se note su duda*, una (4.1%).

Pregunta 22. ¿Cómo definiría, en orden de importancia, sus sentimientos hacia su superior?								
Opción	1° lugar	2° lugar	3° lugar	4° lugar	5° lugar	6° lugar	Total	% de totales
A. Mezcla entre miedo y admiración		1			2		3	12.5
B. Respeto y corresponsabilidad	12	2	2	2			18	75
C. Confianza	2	2	2	2			8	33.3
D. Cooperación y apoyo	5	3	5	2			15	62.5
E. Indiferencia	3					2	5	20.8
F. Comunicación abierta y franca	2	6	1	2			11	45.8

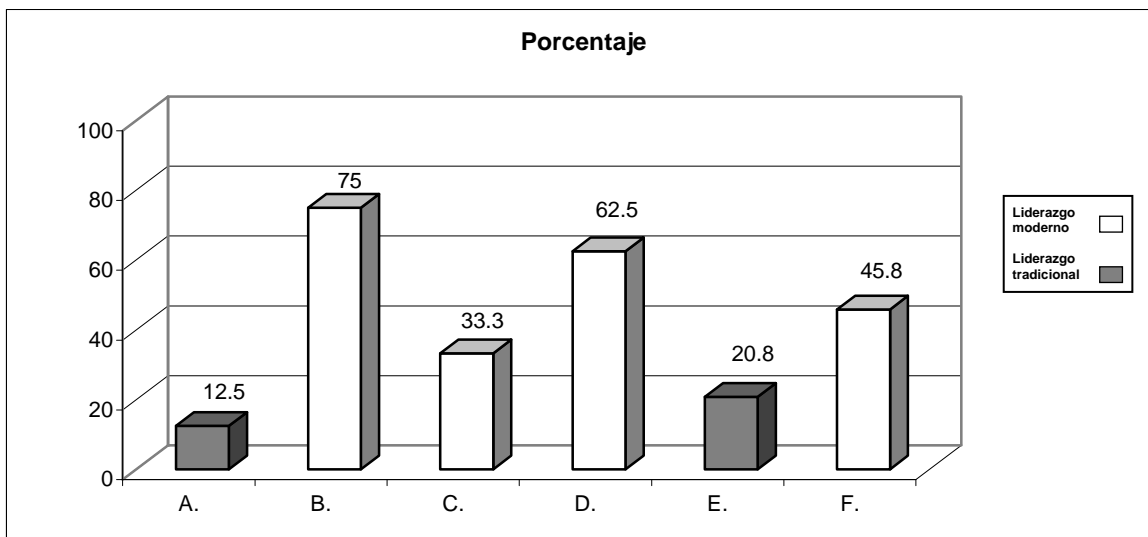


Figura 22. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 22.

**Pregunta 23.** ¿Ha “estudiado” a su jefe para identificar qué le gusta, qué no le gusta, cómo prefiere el trabajo, qué le agrada escuchar, etc.?

Opción	Frecuencia	%
Si	10	41.6
No	14	58.3

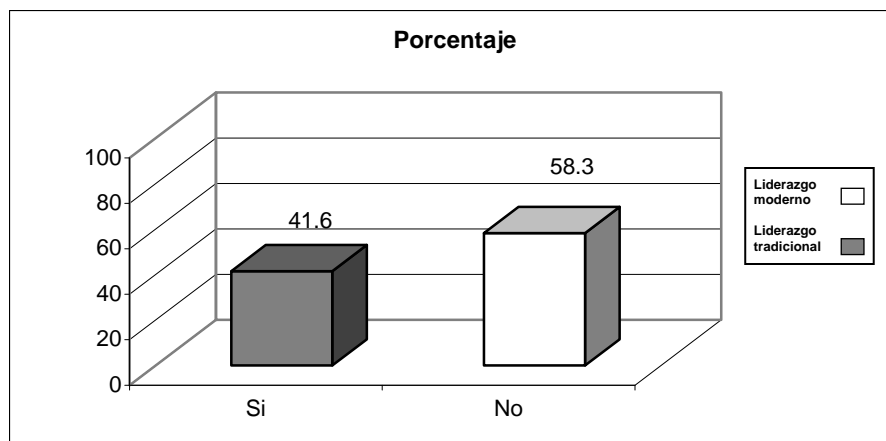


Figura 23. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 23.

**Pregunta 24.** Cuando NO está de acuerdo con su jefe en algo, usted:

Opción	Frecuencia	%
A. Se lo dice	3	12.5
B. Prefiere callarlo	1	4.1
C. Lo platica con él, quizá se convenza después de hablarlo	18	75
D. Sólo hace lo que le pide, y ya	1	4.1
E. Anulada. Contestó más de una respuesta.	1	4.1

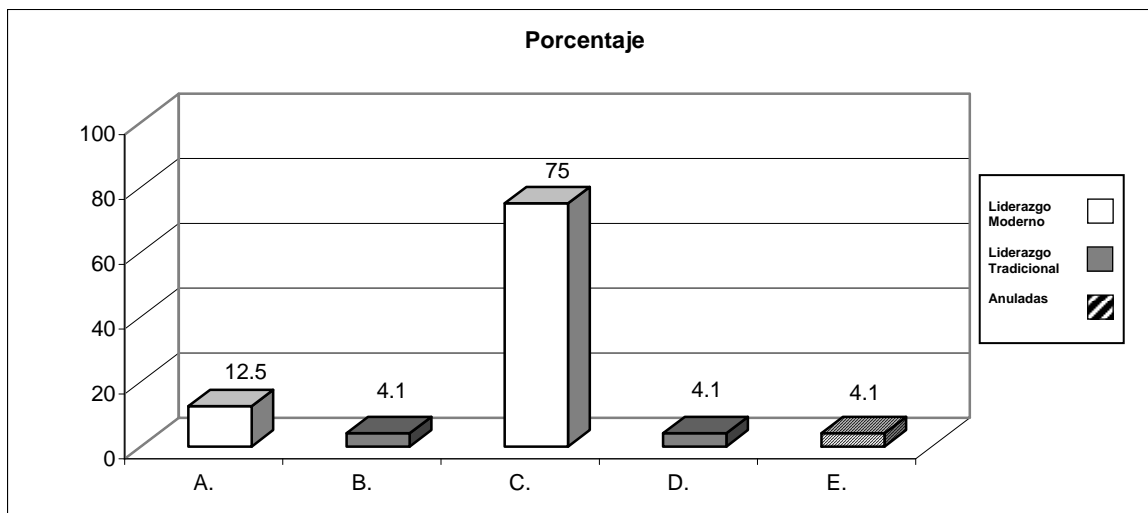


Figura 24. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 24.

**Pregunta 25.** Si se le asigna un trabajo con fechas límites poco realistas, usted:

Opción	Frecuencia	%
A. Trata de cumplir con ellas	14	58.3
B. Le manifiesta que es un compromiso imposible de cumplir	0	0
C. Espera comprensión por parte de su jefe de haber algún problema	2	8.33
D. Le señala con objetividad la fecha real en que puede tenerlo listo	6	25
E. Anuladas. Contestaron más de una respuesta.	2	8.33

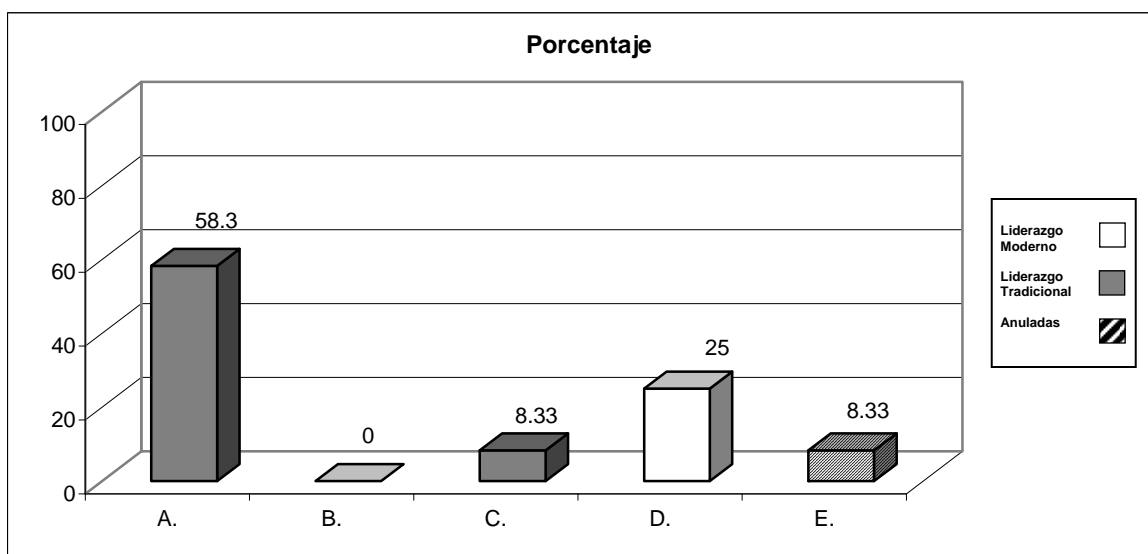


Figura 25. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 25.

Pregunta 26. Si usted no entiende alguna indicación de su jefe:		
Opción	Frecuencia	%
A. Le pide que se la aclare	23	95.8
B. Espera una oportunidad para conseguir más información sin que se note su duda	1	4.1

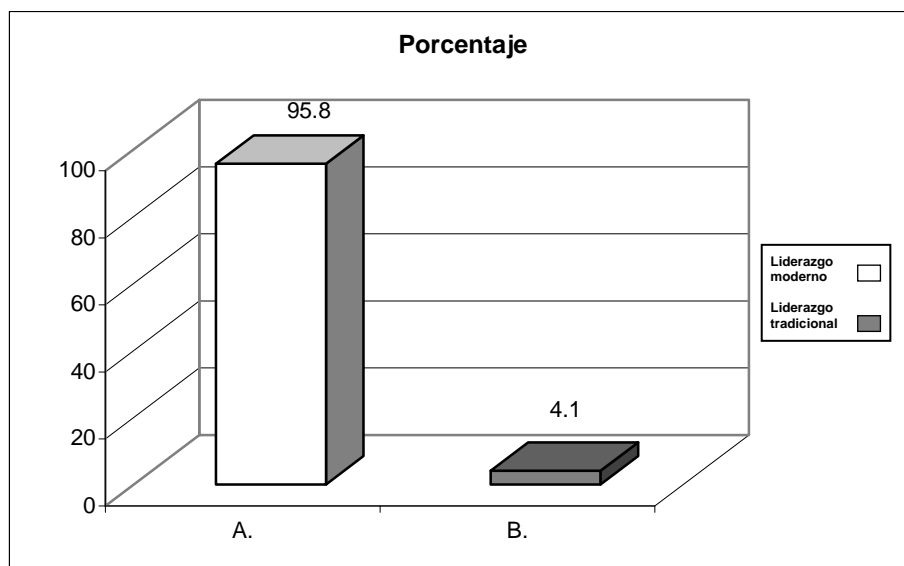


Figura 26. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 26.

## X. Dimensión: Actitud del jefe hacia su puesto

Los Jefes de Departamento Académico consideran que su posición les da las siguientes categorías: *estatus* 4 (16.6%) respuestas; *mayores responsabilidades* 17 (70.8%); *reconocimiento* 10 (41.6%); *poder* 2 (8.33%); *compromiso de enseñar con el ejemplo* 19 (79.1%) y *la obligación de que las cosas salgan conforme lo planeado* 19 (79.1%). Las respuestas para la pregunta “le agrada y es importante para usted, dada su posición jerárquica...”, en el primer y segundo caso, *poder llegar más tarde que sus subordinados y tomar un poco más de tiempo en la comida*, fueron 2 (8.33%) *sí* y 22 (91.6%) *no*; en el tercer caso, *tener una buena oficina*, 14 (58.3%) *sí* y 10 (41.6%) *no*; y en el cuarto, *contar con secretaria particular*, 17 (70.8%) *sí* y 7 (29.1%) *no*.

Pregunta 27. Considera que su posición le da: (marcar las que apliquen)		
Opción	Frecuencia	%
A. Estatus	4	16.6
B. Mayores responsabilidades	17	70.8
C. Reconocimiento	10	41.6
D. Poder	2	8.33
E. Compromiso de enseñar con el ejemplo	19	79.1
F. La obligación de que las cosas salgan conforme lo planeado	19	79.1

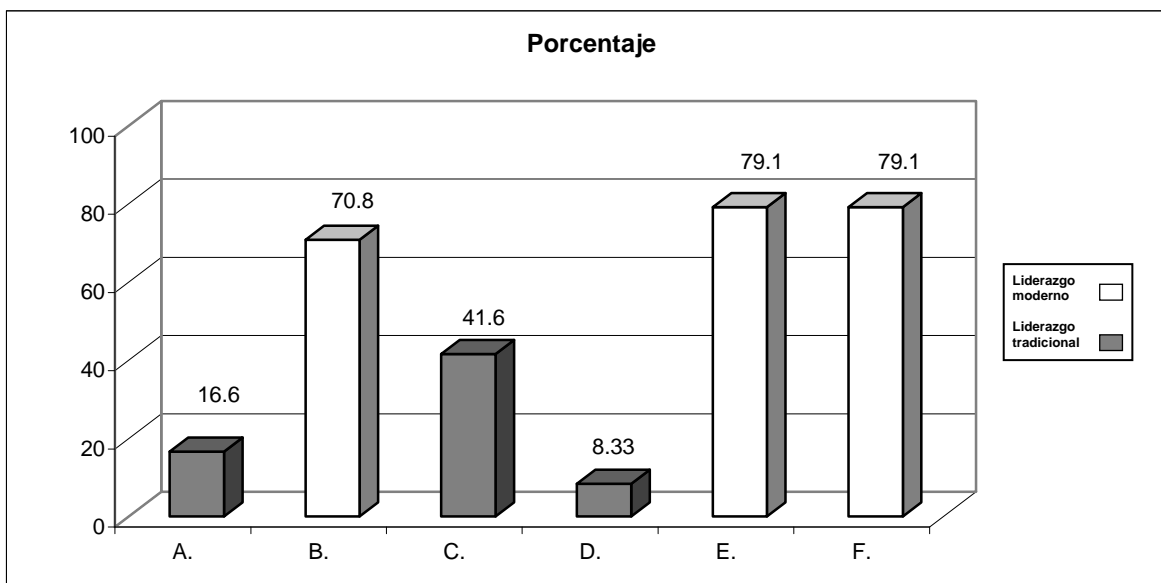


Figura 27. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 27.

Por lo que respecta a:

Le agrada y es importante para usted, dada su posición jerárquica el: (marcar las que apliquen)

Pregunta 28. Poder llegar más tarde que sus subordinados:		
Opción	Frecuencia	%
Si	2	8.33
No	22	91.6

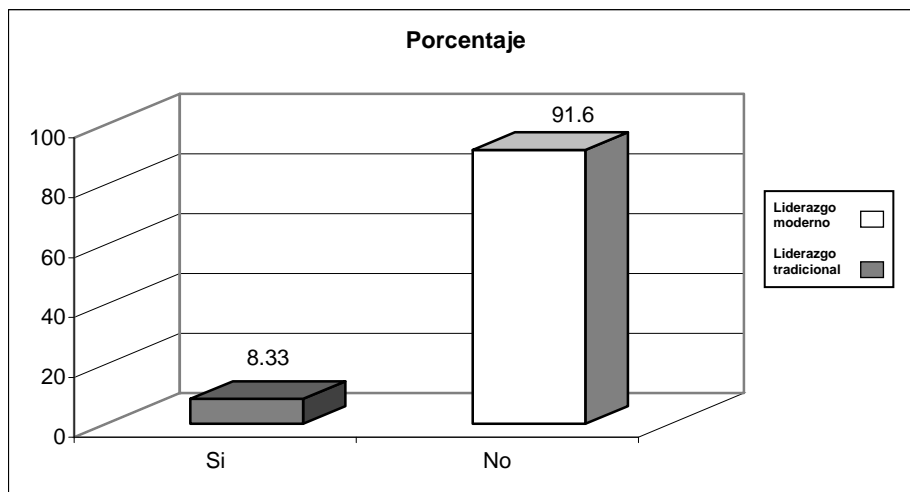


Figura 28. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 28.

Pregunta 29. Tomar un poco más de tiempo en la comida:		
Opción	Frecuencia	%
Si	2	8.33
No	22	91.6

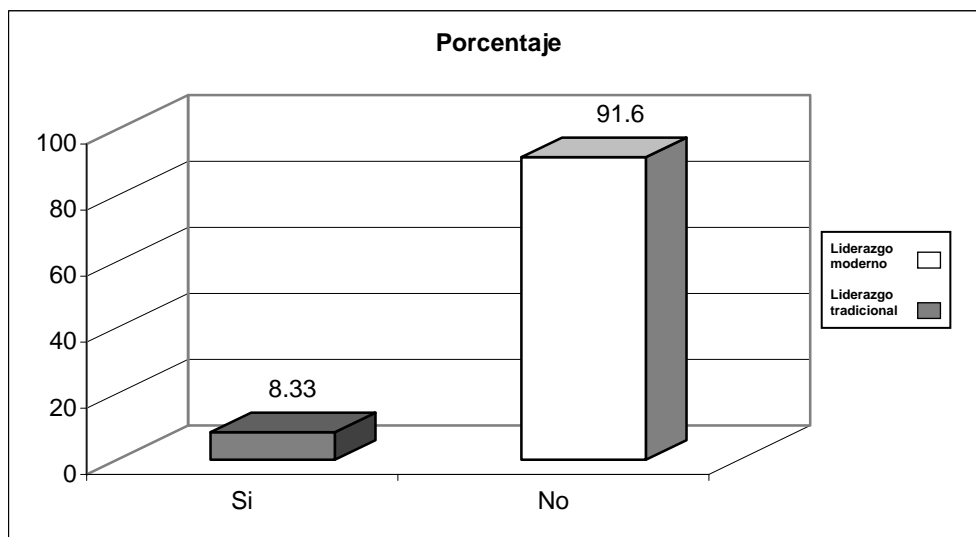


Figura 29. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 29.

Pregunta 30. Tener una buena oficina:		
Opción	Frecuencia	%
Si	14	58.3
No	10	41.6



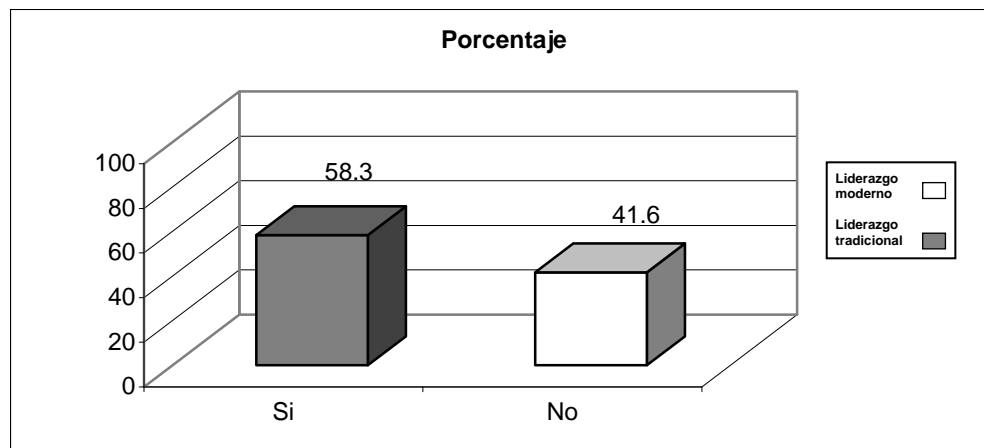


Figura 30. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 30.

Pregunta 31. Contar con secretaria particular:		
Opción	Frecuencia	%
Si	17	70.8
No	7	29.1

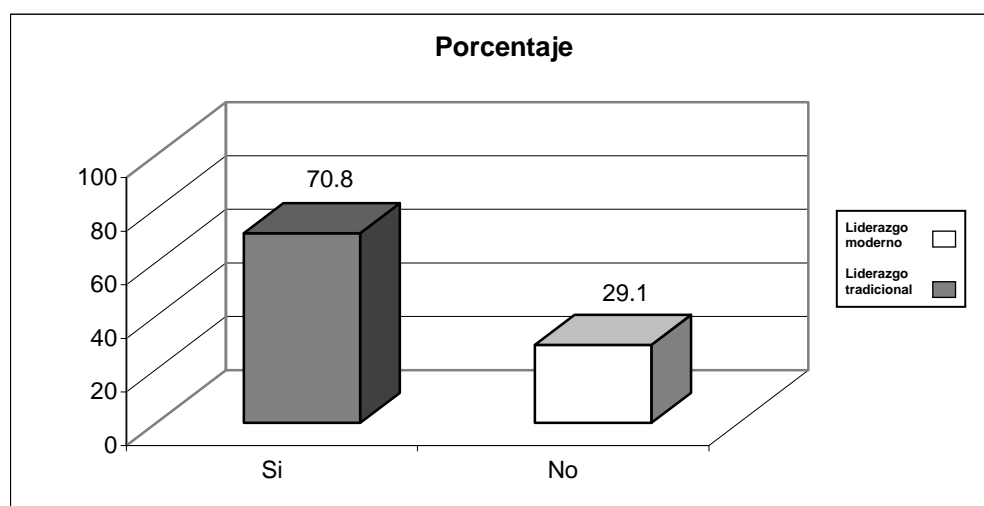


Figura 31. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 31.

## XI. Dimensión: Actitud del jefe hacia el cambio

Considera que la institución, *debe cambiar para buscar su mejora*, tuvo 23 (95.8) respuestas y *ha funcionado bien haciendo las cosas como hasta ahora*, una (4.1%).

Pregunta 32. Considera que la institución:		
Opción	Frecuencia	%
Debe cambiar para buscar su mejora	23	95.8
Ha funcionado bien haciendo las cosas como hasta ahora	1	4.1

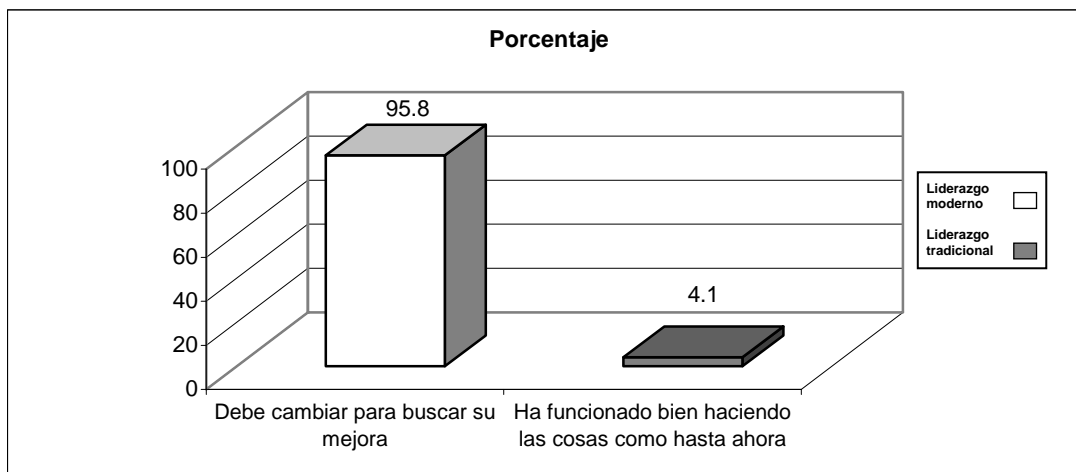


Figura 32. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 32.

## XII. Dimensión: Actitud del jefe hacia el conflicto

Las consideraciones fueron para *es inevitable*, una (4.1%); *es dañino para cualquier institución*, 4 (16.6%); *es una oportunidad para llegar al fondo de las cosas*, 12 (50%); *debe evitarse pues genera inseguridad entre la gente*, 6 (25%) y una anulada por contestar más de una respuesta. En cuanto a cómo responderían ante una situación de verdadero conflicto con su superior, las respuestas fueron las siguientes: *renunciaría a su puesto*, 3 (12.5%); *llegarían a un acuerdo de permanencia por el bien de la institución*, 4 (16.6%); *le pedirían su renuncia o provocarían su salida de la institución*, una (4.1%); *seguramente se arreglarían aclarando las cosas*, 15 (62.5%) y una anulada por contestar más de una respuesta.

Pregunta 33. Cree que el conflicto en las instituciones:		
Opción	Frecuencia	%
A. Es inevitable	1	4.1
B. Es dañino para cualquier institución	4	16.6
C. Es una oportunidad para llegar al fondo de las cosas	12	50
D. Debe evitarse pues genera inseguridad entre la gente	6	25
E. Anulada. Contestó más de una respuesta.	1	4.1

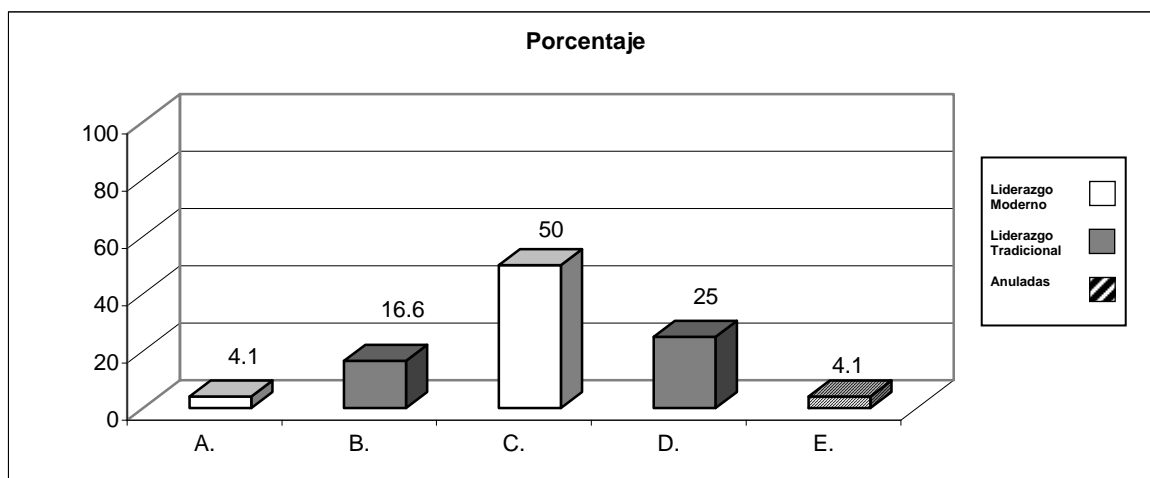


Figura 33. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 33.

Pregunta 34. Ante una situación de verdadero conflicto con su superior		
Opción	Frecuencia	%
A. Renunciaría a su puesto	3	12.5
B. Llegarían a un acuerdo de permanencia por el bien de la institución	4	16.6
C. Le pedirían su renuncia o provocarían su salida de la institución	1	4.1
D. Seguramente se arreglarían aclarando las cosas	15	62.5
E. Anulada. Contestó más de una respuesta.	1	4.1

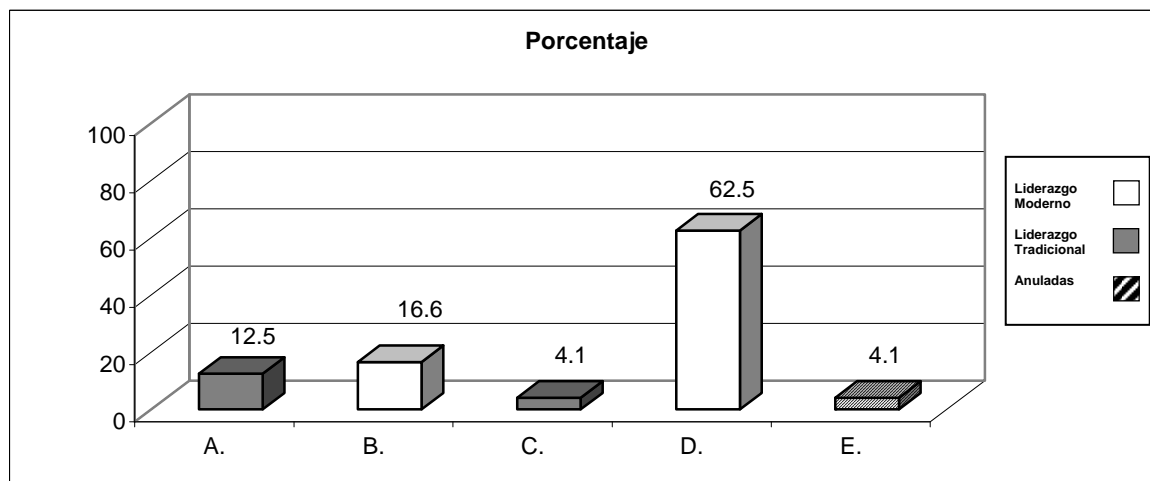


Figura 34. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 34.

### XIII. Dimensión: Trabajo en equipo

¿Qué tan común es que los directivos se apropien de las ideas generadas por su grupo, despojando a éstos de todo crédito?, para esta pregunta las respuestas fueron: *siempre* una (4.1%); *casi siempre* 4 (16.6%); *rara vez* 9 (37.5%) y *nunca* 10 (41.6%). Los 24 (100%) profesores estuvieron de acuerdo en considerar que el trabajo en equipo *beneficia la calidad y la productividad en la institución*.

Pregunta 35. ¿Qué tan común es que los directivos se apropien de las ideas generadas por su grupo, despojando a éstos de todo crédito?		
Opción	Frecuencia	%
Siempre	1	4.1
Casi siempre	4	16.6
Rara vez	9	37.5
Nunca	10	41.6

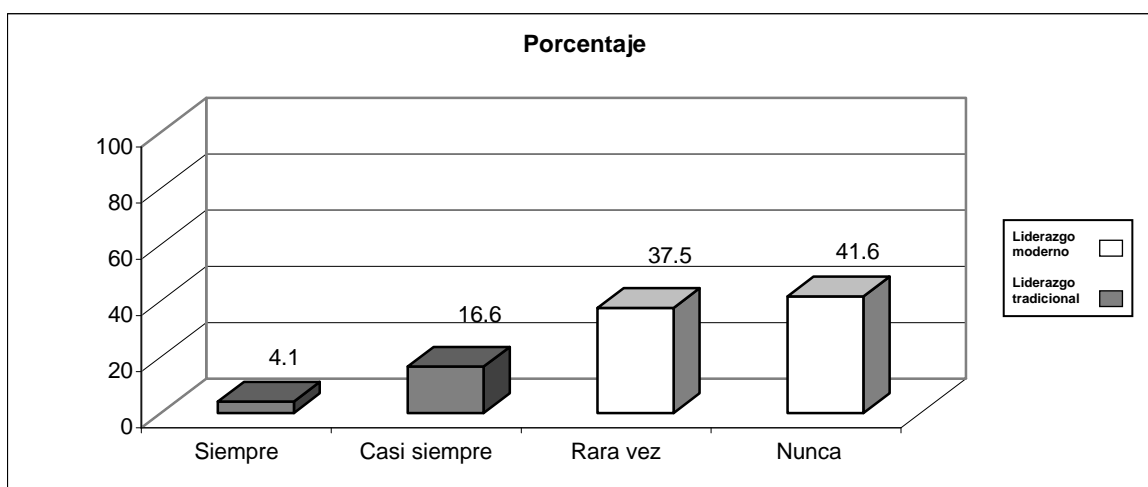


Figura356. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 35.

Pregunta 36. Considera que el trabajo en equipo:		
Opción	Frecuencia	%
Dificulta el cumplimiento de objetivos pues es difícil ponerse de acuerdo	0	0
Beneficia la calidad y la productividad en la institución	24	100

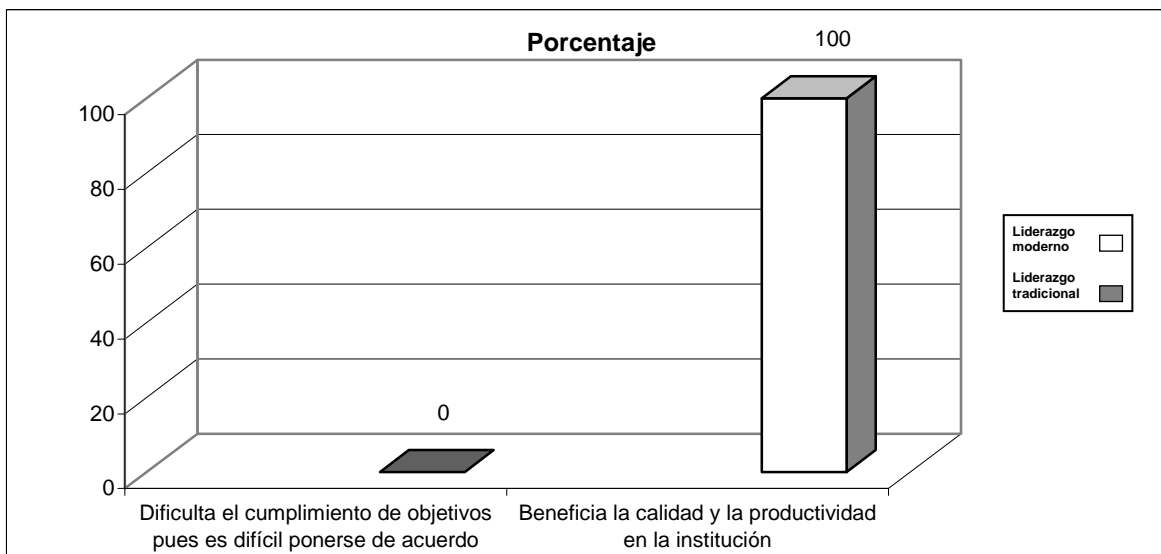


Figura 36. Frecuencia de las respuestas emitidas para la pregunta 36.

### 5.7 Discusión de resultados

Con relación en los datos proporcionados por los profesores encuestados, la Institución se desarrolla predominantemente en el ámbito del estilo moderno de liderazgo.

La Dirección General se manifiesta como parte del equipo de trabajo académico administrativo, asume la responsabilidad en la toma de decisiones y promueve una cultura institucional entre sus miembros. A pesar de lo anterior, y en contrapunto, su desempeño es mayormente autoritario.

La planeación de la Institución es más a corto y mediano plazo, la mayoría de las áreas cuenta con los objetivos por escrito, tiende a priorizar el trabajo y asegurarse de su realización.

Para ordenar y legar las actividades, se reúnen los jefes con sus profesores siempre o casi siempre con la intención de definir los objetivos de trabajo, las más de las veces para desarrollar planes de acción y sus estrategias para realizarlos,

estudiar los posibles problemas y soluciones, examinar los avances de los proyectos y el cumplimiento de las tareas.

El control y seguimiento de las tareas existen siempre o casi siempre. Es considerado el que un profesor solicite ayuda del jefe por la mitad de los encuestados, primeramente como una actitud de interés, y en segundo término como de responsabilidad, aquí cabe señalar que aunque la otra mitad de las respuestas al reactivo correspondiente fueron anuladas por contestar dos opciones y no sólo una, las alternativas marcadas refieren a responsabilidad e interés, ambas respuestas hacen alusión al estilo moderno de liderazgo. No es casual que los profesores tengan esta percepción, ya que tienen mayor disposición a resolver juntos los problemas, por lo que prefieren que los profesores pidan ayuda. No obstante, cuando las cosas no salen bien, la generalidad cree que los profesores con los que trabaja son los culpables rara vez, la minoridad considera que nunca, y sorpresivamente uno de los jefes considera que casi siempre.

El aspecto más importante tomado en cuenta para evaluar a los profesores fue su actitud y trabajo en equipo, seguido por iniciativa y creatividad, y los resultados obtenidos, esto a pesar de que trece de veinticuatro respuestas fueron anuladas por contestar más de una respuesta. Las respuestas anuladas, comprendían diferentes combinaciones en pares, tríos y cuartetos de las opciones aquí señaladas, además de la de disponibilidad y honestidad para con el jefe.

La promoción de sus profesores está en función del desempeño mostrado y su capacidad para trabajar en equipo, aquí nuevamente fueron anuladas algunas respuestas porque contestaron las dos opciones anteriores, cuando sólo debían contestar una.

Existe entre los jefes mayor preferencia por actualizar a los profesores que lo necesitan para mejorar su desempeño y tienen potencial de crecimiento en la

Institución, así como una estrecha predilección por que aprendan sobre la marcha, la mayoría se inclina porque los profesores aprendan a través de cursos internos o externos, por lo que no es ocasional que los jefes, excepto uno, consideren a la actualización como una inversión.

Los jefes tienen mayor disposición a que los profesores se relacionen con quien sea necesario para realizar su trabajo, y se relacionen constantemente con otros departamentos, compartiendo las responsabilidades con éstos cuando se presentan dificultades. Si algún jefe de otro departamento interfiere en su área de trabajo o le cuestiona sobre algo, generalmente es visto como algo positivo desde el punto de vista de que son un equipo y agradece la opinión. Sólo uno de ellos se torna molesto, pero lo ignora.

La relación de los jefes con sus superiores, es primordialmente de respeto y corresponsabilidad, cooperación y apoyo, comunicación abierta y franca, y confianza; sin embargo en algunos casos es de indiferencia y una mezcla de miedo y admiración. Los más de los jefes no son asiduos al análisis de sus superiores en cuanto a qué les gusta o desagrada y a la manera en que desean se realice el trabajo, y cuando no están de acuerdo con su superior tienden a comentárselo, pero hay una pequeña fracción que calla y sólo hace lo que le piden. En la asignación de trabajo con fechas límites poco realistas, la actitud recurrente es tratar de cumplirlas, pocos manifiestan con objetividad la fecha real en que puede tenerlo listo, y menos aún son los que comentan que es un compromiso imposible de cumplir, y de no entender las instrucciones del superior solicitan la aclaración correspondiente.

Para la mayoría de los jefes su puesto les implica la obligación de que las cosas salgan conforme a lo planeado, el compromiso de enseñar con el ejemplo y mayores responsabilidades, y una minoría considera que el puesto les otorga reconocimiento, estatus y poder. A la parte representativa de ellos no les complace llegar más tarde que sus profesores, ni tomar más tiempo para la

comida, por otro lado hay una parte significativa a quienes sí les agradecería tener una mejor oficina y contar con una secretaria particular.

Los jefes estiman convenientes los cambios, ya que producen mejoras.

En cuanto a los conflictos, creen que primordialmente son una oportunidad para llegar al fondo de las cosas primeramente, pero que también debe evitarse porque genera inseguridad y daños a la Institución, aunque hay quien argumenta que es inevitable. La actitud más recurrente que toman ante el conflicto con su superior es aclarando las cosas, hay quienes optan por llegar a un acuerdo por el bien de la Institución, otros por renunciar a su puesto.

No es común que los directivos se apropien de las ideas generadas por su grupo, despojando a éste de todo crédito, pero sí reportan algunas excepciones. Es relevante señalar que el trabajo en equipo es reconocido de manera unánime como una actitud que beneficia la calidad y la productividad en la Institución.

Generalizando, se puede observar que el comportamiento de los jefes en su desempeño tiene una importante propensión hacia el estilo de liderazgo moderno, con la salvedad de algunos casos que se ubican en el estilo tradicional, tales como la actitud autoritaria de la Dirección General; un jefe considera que casi siempre que las cosas no salen bien, los responsables son los profesores con los que trabaja; otro jefe considera un gasto la actualización y no una inversión; uno más, en el caso de que algún jefe de otro departamento interfiera en su área o lo cuestione sobre lo que esta haciendo, se torna molesto, pero lo ignora; la mayoría de los jefes no tienen por hábito analizar a sus superiores con respecto a qué les gusta o no y a la forma en que esperan ejecuten el trabajo, y cuando no están de acuerdo con ellos, una minoría se calla y sólo hacen lo que les piden; algunos jefes creen que su puesto les da reconocimiento, estatus y poder; la mayoría desean tener una buena oficina y secretaria particular; un jefe cree que el cambio no es necesario, que las cosas han funcionado como están; el caso más agudo



quizá es el de la actitud hacia el conflicto, ya que es visto como dañino y que debe evitarse por la inseguridad que produce, y no como algo inevitable que puede dar lugar a resolver las cosas de fondo, esta percepción origina que algunos consideren como alternativa renunciar o provocar su salida.

## CONCLUSIONES

Es casi imposible imaginar una organización exitosa que no cuente con un liderazgo exitoso, capaz de conjuntar y coordinar los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos. Esta es la razón por la cual el liderazgo ha cobrado relevancia en las organizaciones.

A lo largo de la investigación se observa que el liderazgo es un conjunto de actitudes y aptitudes que se desarrolla mediante la experiencia operativa, la interacción con las personas y la formación de corte académico, y no un proceso espontáneo o fortuito, y mucho menos estático, sino un asunto dinámico de mejoramiento continuo.

Por medio de las respuestas que los profesores dieron al cuestionario, se observaron las características del estilo de liderazgo de los jefes de departamentos de la Escuela Nacional Preparatoria, cumpliéndose el objetivo de esta investigación.

Es obligado tomar en cuenta que la población censada, cuenta con un nivel académico alto, y que esto posibilita un acercamiento al conocimiento de los factores más significativos que intervienen en el ambiente laboral, y que por lo tanto, al no ser ajenos a algunas propuestas, las utilicen en vías de mejorar el desempeño en su trabajo, dando lugar a que prevalezca un estilo moderno de liderazgo.

Sin embargo, no se puede pasar por alto que hay dimensiones en las que es necesario hacer modificaciones esenciales. Por lo que, es trascendente la información obtenida, porque permite en primer lugar identificar específicamente la o las dimensiones en que es necesario realizar modificaciones a fin de tener un estilo de liderazgo moderno que beneficia mayormente a la Institución, y en

segundo elaborar un plan para intervenir con precisión en las áreas de incidencia ya identificadas, lo cual incrementa exponencialmente las posibilidades de logro.

Es necesario señalar que como sugerencia para la próxima aplicación del cuestionario que, se enfaticen las instrucciones para contestar las preguntas, con el propósito de que las respuestas emitidas sean conforme a lo indicado, es decir, una y sólo una, marcar las que apliquen y responder de acuerdo al orden de importancia según corresponda. Esto con la intención de que no sean anuladas las respuestas por responder de manera inadecuada, de tal suerte que pueda obtenerse la información más completa y clara posible en las próximas aplicaciones.

Obviamente, el objetivo secundario se cumplió, pues la información recabada de esta investigación contribuye al proyecto general de investigación realizado por Arenas (2003), el cual pretende determinar la forma en que el liderazgo se presenta en México, por lo que la descripción que ofrece el estilo de liderazgo de la Escuela Nacional Preparatoria, representa una organización mexicana más que conocemos.

Por otra parte, me parece atractivo conocer las características del estilo de liderazgo de los jefes de departamentos de la Escuela Nacional Preparatoria de la administración actual y realizar una comparación. La Dirección General en esta investigación estuvo a cargo de un hombre y en el periodo actual dirige una mujer, será edificante conocer si el género influye o no, tanto en la percepción como ejecución del liderazgo en la Institución; además, los jefes de departamento en su mayoría cambiaron, y esto representa otras opiniones. Posiblemente podría existir alguna constante en el estilo de liderazgo en ambas administraciones, así como también alguna discrepancia, que en todo caso darán pie a otras líneas de investigación.

Otro caso que me parece enriquecedor, es conocer las características del estilo de liderazgo del Colegio de Ciencias y Humanidades, y realizar una comparación con el de la Escuela Nacional Preparatoria, de tal suerte que podamos establecer las semejanzas y diferencias del estilo de liderazgo correspondiente a los dos subsistemas que conforman el Bachillerato en la UNAM.

## REFERENCIAS

- Adair, J. (1979). *El liderazgo basado en la acción*. México, Ed. McGraw-Hill.
- Adair, J. (1990). *Lideres, No Jefes*. Colombia, Legis Editores.
- Arenas, E. (2003). *Características del liderazgo en México*. Manuscrito Inédito.
- Bennis, W. (1997). *On becoming a leader*. Addison-Wesley, U.S.A. 7th. Print.
- Browne, C.G. y Cohn T, comp. (1958). *Líderes Eficaces*. Argentina, Ed. Paidós.
- Boman, L. (1995). *Organización y Liderazgo. El arte de la decisión*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, U.S.A.
- Casares, D. (1993). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. F.C.E., México.
- Conger, J. (1991). *El líder carismático*. Ed. McGraw-Hill, México.
- Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Ed. Paidós Mexicana, México.
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. Ed. Prentice-Hall, México.
- Crozby, P. (1992). *Liderazgo. El arte de convertirse en ejecutivo*. Ed. McGraw-Hill, México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento Organizacional. Ed. McGraw-Hill, México.
- Derossi, Flavia. (1977). *El empresario mexicano*. México. UNAM.
- Escuela Nacional Preparatoria-UNAM. (2003). *Plan de Desarrollo 2002-2006*. México.
- Escuela Nacional Preparatoria. *Manual de Funciones*. (2001). XV Reunión de Organización y Gobierno. [Documento Interno de Trabajo].
- Etling, Arlen. (1998). *Liderazgo Efectivo*. México, Editorial Trillas.
- Fiedler, F. y Chemens, M. (1989). *Liderazgo y administración efectiva*. Ed. Trillas, México, 2ª. Ed.
- Forbes, B. (1997). *Pensamientos sobre liderazgo*. Eds. Castillo, México.

Ginebra, J. (1994). *El liderazgo y la acción. Mitos y realidades*. Ed. McGraw-Hill, México.

Gil Villegas, Francisco. (1990). *Liderazgo*. México D.F. Ed. Instituto de Capacitación Política.

Haire M., Ghissli E. y Porter W. (1976). *Actitudes de los directivos*. Madrid, España. Ediciones Marova.

Harrsh, C. (1985.). *El psicólogo ¿qué hace?* México, D.F. Editorial Alambra Mexicana.

Heim, P. y Chapman, E. (1993). *Cómo ser un líder. Plan de acción para el éxito*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Ed. McGraw-Hill, México.

Howell, W. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional*. Sus elementos esenciales. México, D.F. Ed. El Manual Moderno.

Kaufman, A. (1999). *Líder global: en la vida, en la empresa*. Universidad de Alcalá, Imprime Nuevo Siglo, S.L.

King, P. (1992). *Nunca trabajes para un jefe insoportable*. México. Editorial Paidós.

Kinsey, C. (1992). *Cómo dirigir para lograr el compromiso*. Gpo. Ed. Iberoamérica, México.

Koontz, H, O'Donell, C y Weirich, H. (1985). *Administración*. Ed. McGraw-Hill, México, 3ª ed.

Kotter, P. (1997) *El líder del cambio*. Ed. McGraw-Hill, México.

Kotter, P. *El factor liderazgo*. (1990). Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*. Ed. Granica, Barcelona.

Kras, E. (2001). *La Administración mexicana en transición*. México. Grupo Editorial Iberoamérica.

Kras, E. (2000). *Cultura Gerencial*. México. Grupo Editorial Iberoamérica.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, U.S.A. 7th. Ed.

Maxwell, J. *Desarrolle el líder que está en usted*. (1993). México, D.F. Editorial Caribe.

McGregor, D. (1985). *El aspecto humano de las empresas*. México, Editorial Diana. 11ª Ed.

McGregor, D. (1986). *Mando y motivación*. México, Editorial Diana. 6ª Ed.

Morataya, J. (2005). *Cómo administrar con técnicas modernas y principios bíblicos*. Guatemala. Movimiento de Formación Cristiana.

Münch, L. (1996). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México. Editorial Trillas.

Nanus, V. (1994). *Liderazgo visionario*. Ed. Granica, Barcelona.

O'Toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio*. Prentice-Hall, México.

Ramírez, J. (2007). *Los retos de la cultura empresarial*. Recuperado el 2 de agosto de 2007, de <http://www.uv/iiesca/revista4/retos.htm>

Reyes, A. (1983). *Administración de empresas*. México, Editorial Limusa.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México, Ed. Prentice Hall.

Roberts, W. (1989) *Secretos del liderazgo de Atila*. Ed. Lasser Press Mexicana, México.

Rodríguez, M. (1989). *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas*. Ed. Manual Moderno, México, 2ª. Ed.

Rodríguez, M. Coord. (2000). *La Psicología y liderazgo en el siglo XX*. España, Mira Editores.

Rodríguez, J. (1995). *El factor humano en la empresa*. España. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona.

Romo, L. (1997). *Noticia histórica de la Escuela Nacional Preparatoria*. México, ENP, Colegio de Historia.

Rotschild, W. (1995). *Las 4 caras del liderazgo estratégico*. Ed. Macchi, Buenos Aires.

Sargent. A. (1985). *La gerencia andrógina*. Ed. Norma, México.

Secretaría de Servicios Académicos y Dirección General de Orientación Vocacional, UNAM. *La Universidad Nacional Autónoma de México. Síntesis Histórica*. (s/a). [Folleto institucional].

Senge, P. (1998). *Liderazgo en organización inteligente*. La 5ª disciplina. Ed. Granica, México.

Siliceo, A (1997). *Liderazgo para la productividad en México*. México, Limusa-Noriega Eds. 2ª. Ed.

Siliceo, A. (1997). *Líderes para el Siglo XXI*. México. Ed. McGraw-Hill.

Staw, B (1995). *Organizational behavior*. Prentice Hall, U.S.A.

Stoner, James A. F. (1982). *Administración*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 2ª. Ed.

Tyson, S. y Jacson, T. (1997). *La esencia del comportamiento organizacional*. Ed. Prentice-Hall, México.

Velázquez G. (1996). *Humanismo en la Administración II*. ECAFSA, México.

Villegas, Abelardo. (1993). *El pensamiento mexicano en el siglo XX*. Fondo de Cultura Económica.

Vroom, V. y Jago, A. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.



# ANEXO

## **Cuestionario Cultura y Liderazgo**

DD/MM/AA  
/ /

### **Información General:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

¿Qué puesto ocupa en esta institución?

- ( ) Director General
- ( ) Secretario General
- ( ) Secretario Académico
- ( ) Jefe de Departamento Académico
- ( ) Otro, especifique: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su grado académico máximo alcanzado?

- ( ) Doctorado \_\_\_\_\_
- ( ) Maestría \_\_\_\_\_
- ( ) Licenciatura \_\_\_\_\_
- ( ) Técnico/Preparatoria \_\_\_\_\_

¿Hace cuánto tiempo que coordina las actividades de los profesores?

- ( ) menos de 1 año
- ( ) 1-3 años
- ( ) 4-6 años
- ( ) 7-9 años
- ( ) 10 ó más años

### **I. Dimensión: La Dirección General:**

Considera que la Dirección General:

1.- ¿Se ve a sí misma como parte de un equipo académico - administrativo?

sí ( ) no ( )

2.- Carga con la responsabilidad de las decisiones finales en la institución.

sí ( ) no ( )

3.- Ha desarrollado una filosofía o cultura institucional en cuanto a:

Objetivos y políticas de la institución	(sí)	(no)
Productos o servicios	(sí)	(no)
Los alumnos	(sí)	(no)
La comunidad	(sí)	(no)
El personal académico y administrativo	(sí)	(no)
Visión, misión, valores	(sí)	(no)

4.- La Dirección General funge como:

- ( ) Facilitador
- ( ) Autoridad
- ( ) Guía
- ( ) Controlador

## II. Dimensión: Planeación

5.- ¿Los objetivos de su área están por escrito?

sí ( ) no ( )

6.- La planeación en su área la realiza a: (marcar las que apliquen)

- ( ) Corto plazo
- ( ) Mediano plazo
- ( ) Largo plazo
- ( ) No hay planeación

7.- ¿Asigna prioridades al trabajo y asegura su factibilidad?

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Rara vez
- ( ) Nunca

## III. Dimensión: Organización y Delegación

8.- ¿Se realizan reuniones por plantel para definir los objetivos?

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Rara vez
- ( ) Nunca

9.- Usted se reúne con los profesores para: (marcar las que apliquen)

- ( ) No me reúno con ellos
- ( ) Desarrollar planes de acción a los que se comprometan plenamente
- ( ) Informarles lo que tienen que hacer
- ( ) Analizar los posibles problemas o inconvenientes que pudieran presentarse y saber cómo resolverlos
- ( ) Llamarles la atención si las cosas no salen bien
- ( ) Comentar las herramientas, elementos o conocimientos que necesitan para su cumplimiento
- ( ) Revisar el avance de los proyectos
- ( ) Checar si ya terminaron sus tareas

#### **IV. Dimensión: Control y Seguimiento**

10.- Una vez asignadas las tareas a los profesores ¿verifica su cumplimiento?

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Rara vez
- ( ) Nunca

11.- ¿Si un profesor le pide apoyo para resolver un problema, usted le considera?

- ( ) Incompetente
- ( ) Responsable, es mejor preguntar para ejecutar correctamente la tarea
- ( ) Falta de conocimiento para el puesto
- ( ) Interesado en que las cosas salgan bien

12.- Como jefe, prefiere que los profesores con los que trabaja:

- ( ) Resuelvan los problemas por sí solos
- ( ) Le pidan ayuda y lo resuelvan juntos

13.- Cuando las cosas no salen bien ¿siente a los profesores con los que trabaja como los culpables?

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Rara vez
- ( ) Nunca

### V. Dimensión: Evaluación

14.- El elemento más importante a considerar en la evaluación de los profesores con los que trabaja es:

- Lealtad al jefe
- Actitud mostrada, trabajo en equipo
- Disponibilidad y honestidad para con usted
- Los resultados obtenidos
- Habilidad para hacer exactamente lo que se le pide
- Iniciativa y creatividad

### VI. Dimensión: Promoción

15.- De tener la oportunidad de promover a alguien, el aspecto que más tomaría en cuenta sería:

- La lealtad mostrada
- El desempeño mostrado (capacidad)
- El apoyo incondicional hacia usted y su grupo
- Su capacidad para trabajar en equipo

### VII. Dimensión: Actualización y Formación

16.- Prefiere actualizar a quien:

- Lo necesita para mejorar su desempeño
- Lleva más tiempo en la institución
- Tiene potencial de crecimiento en la institución
- Muestra lealtad

17.- En cuanto a actualización y formación ¿cómo prefiere que aprendan sus profesores?

- Enseñándoles usted directamente
- Con el trabajo mismo ya que “haciendo se aprende”
- A través de cursos internos o externos
- Como puedan, pero tienen que hacer su “chamba”

18.- Considera que la mayoría de las veces la actualización es:

- Una inversión
- Un gasto

### VIII. Dimensión: Responsabilidades interdepartamentales

19.- Prefiere que los profesores con los que trabaja:

- Se relacionen constantemente con otros departamentos
- Se relacionen lo menos posible con otros departamentos
- Se relacione con quien sea necesario para realizar su trabajo
- No se relacione con otros departamentos

20.- Cuando se presenta algún problema en la institución regularmente:

- Es por falla de otros departamentos
- Es por culpas compartidas entre otros departamentos y el suyo

21.- Cuando algún jefe de otro departamento interfiere en su área de trabajo o le cuestiona sobre algo que usted está haciendo:

- Agradece la opinión, pues sabe que es para mejorar
- Se torna molesto y le reclama
- Se torna molesto, pero lo ignora
- Lo ve como algo positivo pues son un equipo

### IX. Dimensión: Relación con el superior

22.- ¿Cómo definiría, en orden de importancia, sus sentimientos hacia su superior?

- Mezcla entre miedo y admiración
- Respeto y corresponsabilidad
- Confianza
- Cooperación y apoyo
- Indiferencia
- Comunicación abierta y franca

23.- ¿Ha “estudiado” a su jefe para identificar qué le gusta, qué no le gusta, cómo prefiere el trabajo, que le agrada escuchar, etc.?

Si

No

Por qué \_\_\_\_\_

24.- Cuando NO está de acuerdo con su jefe en algo, usted:

- Se lo dice
- Prefiere callarlo
- Lo platica con él, quizá se convenza después de hablarlo
- Sólo hace lo que le pide, y ya.

25.- Si se le asigna un trabajo con fechas límites poco realistas, usted:

- ( ) Trata de cumplir con ellas
- ( ) Le manifiesta que es un compromiso imposible de cumplir
- ( ) Espera comprensión por parte de su jefe de haber algún problema
- ( ) Le señala con objetividad la fecha real en que puede tenerlo listo

26.- Si usted no entiende alguna indicación de su jefe:

- ( ) Le pide que se la aclare
- ( ) Espera una oportunidad para conseguir más información sin que se note su duda

### **X. Dimensión: Actitud del jefe hacia su puesto**

27.- Considera que su posición le da: (marcar las que apliquen)

- ( ) Estatus
- ( ) Mayores responsabilidades
- ( ) Reconocimiento
- ( ) Poder
- ( ) Compromiso de enseñar con el ejemplo
- ( ) La obligación de que las cosas salgan conforme lo planeado

Le agrada y es importante para usted, dada su posición jerárquica el: (marcar las que apliquen)

28.- Poder llegar un poco más tarde que sus subordinados

sí ( ) no ( )

por qué: \_\_\_\_\_

29.- Tomar un poco más de tiempo en la comida

sí ( ) no ( )

por qué: \_\_\_\_\_

30.- Tener una buena oficina

sí ( ) no ( )

por qué: \_\_\_\_\_

31.- Contar con secretaria particular

sí ( ) no ( )

por qué: \_\_\_\_\_

**XI. Dimensión: Actitud del jefe hacia el cambio**

32.- Considera que la institución:

- Debe cambiar para buscar su mejora
- Ha funcionado bien haciendo las cosas como hasta ahora

**XII. Dimensión: Actitud del jefe hacia el conflicto**

33.- Cree que el conflicto en las instituciones:

- Es inevitable
- Es dañino para cualquier institución
- Es una oportunidad para llegar al fondo de las cosas
- Debe evitarse pues genera inseguridad entre la gente

34.- Ante una situación de verdadero conflicto con su superior

- Renunciaría a su puesto
- Llegarían a un acuerdo de permanencia por el bien de la institución
- Le pedirían su renuncia o provocarían su salida de la institución
- Seguramente se arreglarían aclarando las cosas

**XIII. Dimensión: Trabajo en equipo**

35.- ¿Qué tan común es que los directivos se apropien de las ideas generadas por su grupo, despojando a éstos de todo crédito?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

36.- Considera que el trabajo en equipo:

- Dificulta el cumplimiento de objetivos pues es difícil ponerse de acuerdo
- Beneficia la calidad y la productividad en la institución