



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL  
EN LOS PROFESIONISTAS QUE IMPARTEN  
CLASE EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA

**PRESENTA:**

GILBERTO PABLO IBARRA CISNEROS

ASESOR DRA. AGÉLICA RIVEROS ROSAS

MÉXICO, D.F.

2010





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.



## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Autónoma de México por admitirme en sus aulas y permitirme realizarme como profesionista en pro de México.

A mi tutora, la Dra. Angélica Riveros Rosas, por guiarme y orientarme en el desarrollo de este proyecto.

Al Dr. Salvador Carreño y la maestra Mónica Porrúa por el apoyo incondicional ofrecido durante todo el período de licenciatura.

A mis maestros por aportarme el conocimiento, comprensión y tiempo durante mi estancia en la universidad.

## **Dedicatoria**

A Dios por darme fuerza, voluntad y permitirme llegar a la culminación de este proyecto.

A mi madre, Griselda, por su incondicional apoyo e inculcarme siempre seguir adelante sin importar las adversidades, a dar lo mejor de mí y nunca mirar atrás.

A mis abuelos, José y Aurora, por su apoyo y cuidado como mis segundos padres.

A mis hermanos, Alejandro y Rafael, por su cariño y comprensión en todos los momentos que hemos pasado juntos.

A mis tíos, José y Rita, por consejos, cuidado y atenciones brindadas durante toda mi vida.

A mi tías Rosa Isela, Blanca y Celina, por sus cariños y enseñarme con el ejemplo de una vida digna.

A mi novia Lucia, por estar conmigo en este momento tan importante en mi vida y por todo su amor ofrecido.

Y a todos aquellos que han contribuido a la realización de este proyecto.



## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Naturaleza y Definiciones .....	8
1.2 Dirección (Parte del proceso administrativo) .....	9
1.2.1 Principios de Dirección .....	9
1.2.2 Estilos de Dirección .....	10
1.2.2.1 Estilo apoyado en el manejo de la autoridad: .....	10
1.2.2.2 Sistemas de liderazgo de Rensis Likert (1986): .....	11
1.2.2.3 El grid o rejilla gerencial (Blake & Mouton, 1964).....	11
1.2.2.4 El liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1996):.....	12
1.2.3 Teorías De La Motivación .....	12
1.2.3.1 La Motivación .....	12
1.2.3.2 Modelo Tradicional (Frederick Taylor, 1985).....	12
1.2.3.3 Modelo De Las Relaciones Humanas (Elton Mayo, 1944) .....	12
1.2.3.4 La Teoría X y La Teoría Y (Douglas Mc Gregor (1960).....	12
1.2.3.5 Pirámide de Necesidades, Abraham Maslow (1943).....	13
1.2.3.6 Teoría de David Mc Clelland (1962): .....	14
1.2.3.7 Teoría de Frederick Herzberg, 1959 .....	14
1.2.3.8 Teoría del Establecimiento de Metas (Edwin Locke, 1968).....	15
1.2.3.9 Teoría del Reforzamiento (B.F. Skinner, 1969).....	16
1.2.3.10 Reforzadores Sociales.....	16
1.2.4 Comunicación.....	17
1.2.4.1 Concepto de Comunicación.....	17
1.2.4.2 La Comunicación Organizacional .....	17
1.2.5 Liderazgo.....	18
1.2.5.1 Componentes del Liderazgo .....	19
1.2.5.2 Teorías Basadas En Los Rasgos Kikpatrick y Locke 1991 .....	20
1.2.5.3 Estudios de la Universidad de Michigan. Rensis Likert .....	20
1.2.5.4 La Malla Administrativa (Grid Gerencial) de Robert Blake y Jane Mouton .....	21
1.2.5.5 Teorías de Contingencia.....	23
1.2.5.6 Enfoques Situacionales o de Contingencia de Liderazgo ( (FIEDLER, 1967)) .....	24
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>27</b>
1.3 Historia .....	27
1.4 Misión .....	29
1.5 Visión.....	29
1.6 Valores .....	29
1.7 Estrategias Institucionales .....	30
1.8 Estadísticas .....	31
<b>MODELO .....</b>	<b>32</b>
1.9 El Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.....	32
1.10 Nivel de Madurez .....	34



1.11	Estilos de liderazgo .....	36
<b>MÉTODOLOGÍA .....</b>		<b>39</b>
1.12	Diseño de la investigación.....	39
1.13	Instrumentos .....	40
1.14	Participantes .....	40
1.15	Procedimiento .....	41
1.16	Trabajo de Campo.....	42
<b>ANÁLISIS DE DATOS .....</b>		<b>43</b>
1.17	Cálculo de la muestra.....	43
1.18	Cálculo de Rangos, Media, medianas y modas .....	44
<b>RESULTADOS.....</b>		<b>46</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>		<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>67</b>
ANEXO A Imágenes de las Instalaciones de la FCA-UNAM.....		67
ANEXO B Instrumento de Medición .....		69
ANEXO C Tabla con los datos obtenidos (141 encuestados) .....		73
ANEXO D Tabla con los datos desechados .....		83
ANEXO E Resultado de simulación SPSS de prueba T para igualdad de medias.....		83
ANEXO E Resultado de simulación SPSS de las medias de cada uno de las variables. ....		90

## Índice de Tablas

Tabla 3—1	Comparación de los supuestos de la Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor.....	12
Tabla 4—1	Población de la FCA-UNAM (2008-2 al 2009-1) .....	31
Tabla 5—1	Relación de Estilo de liderazgo con el ciclo de la conducta del líder.....	34
Tabla 5—2	Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.....	35
Tabla 6—1	Tipo de estudio .....	39
Tabla 6—2	Diseño de la investigación .....	39
Tabla 3	Estadísticos de los datos obtenidos. ....	41
Tabla 7—1	Valoración de los reactivos.....	43
Tabla 7—2	Se presentan las características grupales de los participantes al respecto de sus funciones con personal a su cargo.....	44
Tabla 8—1	Estilos de liderazgo .....	50

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Pirámide de Necesidades de Maslow .....	13
---------------	---	----



Ilustración 2 Proceso de la Teoría del Reforzamiento de Skinner .....	16
Ilustración 3 La Matriz Gerencial.....	23
Ilustración 4 Modelo de liderazgo Situacional (Blanchard) .....	33
Ilustración 5 Metodología aplicada en el estudio.....	39
Ilustración 6 Diagrama del proceso de encuesta.....	42
Ilustración 7 Estilos de Liderazgo Presentes en la muestra. ....	46
Ilustración 8 Muestra dividida por género.....	47
Ilustración 9 Liderazgo situacional por género .....	47
Ilustración 10 Análisis mediante Modelo de Hersey y Blanchard.....	48
Ilustración 11 Gráfica del nivel escolaridad.....	49
Ilustración 12 Gráfica comparativo del nivel de estudios y el estilo de liderazgo .....	50
Ilustración 13 Gráficas comparativas entre nivel de estudios y estilo de liderazgo.....	51
Ilustración 14 Histograma no. Personas a cargo.....	51
Ilustración 15 Tendencia según el no. Personas a Cargo .....	52
Ilustración 16 Histograma años en el cargo .....	53
Ilustración 17 Gráfica de liderazgo situacional en función al número de años en el cargo. ....	54
Ilustración 18 Histograma años en el cargo .....	55
Ilustración 19 Tendencia según estilo de liderazgo en función al no. Años. ....	56
Ilustración 20 Histograma años con personas a cargo.....	56
Ilustración 21 Gráfica de liderazgo en función del los años a cargo .....	57
Ilustración 22 Gráfica de liderazgo situacional en función al número de horas por día.....	58
Ilustración 27 Gráfica de Coeficiente de Spearman entre Años en el cargo y las preguntas relación positiva o negativa. ....	59
Ilustración 24 Jardín frente al edificio de las oficinas administrativas .....	67
Ilustración 25 Auditoria Carlos Pérez del Toro .....	67
Ilustración 26 Vista Trasera del Edificio "B" .....	68
Ilustración 27 Entrada principal de la FCA-UNAM.....	68
Ilustración 28 Jardín a un costado del Edificio "A" .....	69
Ilustración 29 Vista nocturna de la Biblioteca Adam Adam.....	69



## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se describe el liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas (Hersey, 1984) que realizan un grupo de profesores de la licenciatura, sistema abierto, maestría y doctorado en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

El liderazgo se define como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos (FIEDLER, 1967; SHAMIR, 2001). A través de los años el personal directivo se ha interesado por aplicar el estilo de liderazgo que le brinde mejores resultados. La evidencia de los trabajos de investigación realizados demuestra que no existe un estilo único que logre todos los propósitos. Los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su conducta para alcanzar las demandas de su situación única y especial. La teoría del Liderazgo Situacional se basa en: el grado de conducción y dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales y el nivel de disposición de los seguidores con base en la prestancia y la habilidad que muestran al desempeñar cierta tarea (Hersey y Blanchard) Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la administración de empresas mundiales de todo tipo.

El liderazgo es un factor determinante que ayude a la dirección de cualquier institución, industria o empresa de servicio; ya que generará tendencias filosóficas, de comportamiento organizacional y de habilidades motivacionales dentro de la empresa u organización. Analizando cuál es la razón fundamental y de los principales factores de éxito, muchos estudios se centran principalmente en las personas que son parte de dicha institución. Es por esto que es conveniente analizarlo y tener instrumentos que permitan identificar cuáles son los tipos de liderazgo, sus características, ventajas y desventajas.

Los objetivos de la investigación serán:

1. Identificar el comportamiento del Liderazgo Situacional y la Disposición hacia las Tareas entre los académicos en la Facultad de Contaduría y Administración, es importante aclarar que la investigación abarcó a los profesores de SUA (sistema de universidad abierta), licenciatura, maestría y doctorado.
2. Identificar la habilidad y competencia directiva de los académicos en la Facultad de Contaduría y Administración.
3. Determinar la adaptabilidad del liderazgo de acuerdo a las características del académico (de acuerdo al grado académico, antigüedad, número de personas a su cargo, edad, género).



# JUSTIFICACIÓN

## Conveniencia

El presente trabajo espero sea de utilidad para futuras investigaciones que profundicen en el tema de liderazgo situacional, al establecer un panorama descriptivo que los oriente a comprender, qué es liderazgo y cuáles son las características de cada estilo de liderazgo dentro de un marco académico.

## Relevancia teórica

Toda investigación requiere de un precedente teórico que permita alcanzar el objetivo deseado; por eso, es conveniente tener un documento que aporte un compendio de las líneas teóricas y pensamientos de los principales estudiosos en la materia que pueden encaminar al estudiante, académico o investigador para posteriormente lograr una mayor profundización teniendo de apoyo del presente documento. La importancia de la investigación además de ser una guía teórica es un estudio que analizará el liderazgo de los profesionistas que imparten cátedra en la Facultad de Contaduría y Administración, y proponer alternativas que coadyuven a la calidad de las cátedras, puede ser útil también en los programas de capacitación al profesorado.

## Relevancia social

El estudio del liderazgo es materia de interés debido a su impacto en el funcionamiento de los subalternos, en este caso el de los alumnos actuales, futuros profesionistas y personal administrativo. Es por esto que es necesario contar con un estudio que permita a los directivos de la facultad conocer cuáles son los tipos de liderazgo que tienen los profesionistas que la integran, a su vez que otorgue una visión más exacta de los estilos de liderazgo y dirección que existen para la toma de decisiones.

El presente trabajo no soluciona un problema de deficiencias en el personal pero sí aporta una estadística útil que permite conocer cuáles son los rasgos característicos de los académicos y facilitar el desarrollo de programas de apoyo y capacitación a sus profesores con un perfil que permita identificar características generales a partir de los hallazgos derivados no sólo de un referente teórico, sino de las arrojadas por la propia población.

## Viabilidad de la investigación

La investigación es viable ya que cuenta con suficientes recursos materiales: computadoras, papelería, material bibliográfico así como el apoyo del Departamento de Personal Docente de la Facultad para la realización de la tesis, recursos monetarios para la adquisición de libros, revistas y la asistencia a congresos nacionales; y finalmente con recursos humanos, tiempo y dedicación para trabajar en este proyecto.



# MARCO TEÓRICO

## 1.1 Naturaleza y Definiciones

El proceso administrativo es la herramienta que permite al gerente o director realizar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización, de tal manera que la planeación, organización, *dirección*, y control son los elementos teóricos con que cuenta, los cuales debe aplicar con eficacia dentro de su ámbito de trabajo (KOONTZ, 2004)

Todas las organizaciones tienen sus propios objetivos y el personal que en ellas labora define sus metas individuales, la tarea de la dirección o gerencia consiste en enlazar ambos adecuadamente por medio de la aplicación correcta de su *liderazgo*.

La dirección tiene una tarea especial y singular: “hacer que otros hagan”, ya que en este nivel se trata de guiar y motivar, no de ejecutar las tareas, como es el caso del personal operativo. Los gerentes o directores no reciben un sueldo por ejecutar tareas, sino por lograr que los demás cumplan con sus obligaciones.

La esencia de la dirección es la correcta coordinación. El buen administrador es quien logra el máximo de coordinación con el mínimo de aplicación de mando, si se consigue que la planeación y la organización se realicen de manera coordinada, se obtendrán resultados de calidad.

La palabra dirección proviene de **directionem**, que significa “acción o efecto de dirigir o dirigirse”. Dirigir procede de dirigere, cuyo significado es “regir o gobernar”, “llevar o guiar alguna cosa a un lugar señalado. (Diccionario, Real academia Española)

A continuación se enuncian algunas definiciones de dirección expuestas por diferentes autores:

- a) Dirección es el elemento administrativo mediante el cual se realiza con eficacia todo lo planeado, con la intervención del administrador, quien toma las decisiones correspondientes y vigila el estricto cumplimiento de sus instrucciones. (CHIAVENATO, 2004)
- b) Dirección es la función ejecutiva que consiste en guiar a los subordinados y vigilar el cumplimiento de las órdenes. (KOONTZ, 2004)
- c) Dirección es la función de los administradores, en la cual se influye sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas organizacionales (ROBBINS S. y., 1996).
- d) La misión de la dirección es hacer funcionar al organismo social. (FAYOL, 1910)



## 1.2 Dirección (Parte del proceso administrativo)

Etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo. (ROBBINS S. y., 1996).

La dirección es trascendental porque:

- ✓ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✓ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ✓ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✓ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### 1.2.1 Principios de Dirección

**Principios propuestos por Henry Fayol 1916:**

- ✓ **Principio de la división del trabajo.** Consiste en segmentar las tareas de manera que cada integrante de la organización realice una parte. Con ellos se alcanza mayor efectividad en el aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- ✓ **Principio de la autoridad y responsabilidad.** Ambas se relacionan entre sí, ambas deben estar en perfecto equilibrio. Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- ✓ **Principio de la disciplina.** Es el respeto a las restricciones y condiciones impuestas en la empresa.
- ✓ **Principio de unidad de mando.** Significa que cualquier persona dentro de la organización deberá recibir órdenes de un sólo jefe para no caer en confusiones.
- ✓ **Principio de la unidad de dirección.** Implica que se contará exclusivamente con un jefe y un plan general dentro de la organización.
- ✓ **Subordinación del interés particular al interés general.** El interés de una persona no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.
- ✓ **Principio de Remuneración.** Es el precio que se paga por el servicio prestado y debe ser equitativo.
- ✓ **Principio de Centralización.** Es el grado en que se permite la iniciativa a los empleados, es decir, en qué medida la autoridad se encuentra concentrada en un punto.



- ✓ **Principio de jerarquía.** Está representada por la serie de niveles que va desde la alta dirección hasta los puestos de menor rango, indicando que las comunicaciones deben respetar esta línea.
- ✓ **Principio de orden.** Implica armonizar lo material y lo social, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar y un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”
- ✓ **Principio de equidad.** Ser justo implica manejar equilibradamente justicia y bondad.
- ✓ **Principio de la iniciativa.** Es la libertad de proponer algo y llevarlo a cabo, lo cual debe fomentarse para que el personal muestre su capacidad.
- ✓ **Principio de espíritu de equipo.** Es necesario que la organización fomente el trabajo en equipo, lo que enriquece los resultados con la participación de todos sus elementos.

Los principios propuestos por Henry Fayol es el inicio del desarrollo de nuevas teorías y avances en los tipos, estilos y características del liderazgo.

## 1.2.2 Estilos de Dirección

Los estilos de dirección o estilos de mando no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas.

Un directivo puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma, más participativa o menos participativa, sólo puede actuar, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino que dentro de un rango de matices.

Se puede definir “Estilo de Dirección” como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una Organización.

Si la persona ocupa cargos directivos, esto es a nivel estratégico, se habla de “Estilos de Dirección”, es decir, cómo la persona directiva se relaciona con sus mandos medios para conducir la Organización.

Existe un número importante de teorías con respecto a los estilos de los líderes, a continuación se mencionan algunos:

### 1.2.2.1 Estilo apoyado en el manejo de la autoridad:

**Autocrático:** Es el que dicta órdenes de manera abrupta y espera que el personal actúe diligentemente, que lo obedezca sin oponer resistencia y cumpla lo que se le exige. Es dogmático e impositivo, otorga recompensas y castigos.



**Democrático:** Apoya a los subordinados y los hace participar con él.

**Liberal:** Da un alto rango de libertad a los subordinados para que tomen decisiones.

#### 1.2.2.2 Sistemas de liderazgo de Rensis Likert (1986):

**Sistema uno:** explotador-autoritario, no hay confianza en los subordinados, la motivación se maneja por medio de temor y castigos, raramente se ofrecen recompensas. La comunicación se da de manera descendente, la toma de decisiones está totalmente reservada para la alta dirección.

**Sistema dos:** benevolente-autoritario, grado limitado de confianza en el personal, la comunicación puede fluir de modo ascendente, aunque no de manera abundante, permiten la participación de los subordinados en algunas decisiones pero mantienen estrictamente el control y aplican las políticas en forma flexible.

**Sistema tres:** sistema consultivo, hay una gran confianza y seguridad con ciertos límites, hacia los subordinados, normalmente tratan de llevar a la práctica las ideas y aportaciones de su personal, a quienes motivan con recompensas y rara vez aplican castigos. La comunicación es tanto ascendente como descendente.

**Sistema cuatro:** grupo participativo, se tiene plena seguridad y confianza en los subordinados, abiertos al otorgamiento de recompensas de acuerdo al grado de participación y el desempeño del personal. Manejan la comunicación en todos sentidos y trabajan como equipo integral. Una de la teoría que pueden ayudarnos a entender cómo puede una persona trabajar a favor de su equipo, lo explica la teoría de la rejilla gerencial.

#### 1.2.2.3 El grid o rejilla gerencial (Blake & Mouton, 1964).

La teoría de la rejilla gerencial propone que debe haber una adhesión absoluta al interés equilibrado y decidido por personas y tareas, que los líderes que se orientan a las personas y tareas, tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o las tareas.

**Administración empobrecida:** Los gerentes se preocupan muy poco por las personas y por la producción, sólo marcan el paso y transmiten órdenes.

**Administración autocrática de tarea:** Los líderes se ocupan únicamente de una tarea eficiente con nula preocupación por el personal.

**Administración de la mitad del camino:** La preocupación por ambos factores es de tipo medio y así son los resultados.



**Administración tipo club campestre.** Sólo existe atención al personal olvidándose de la cuestión operativa. El ambiente es amistoso y cordial.

**Administración de equipo:** Aquí la preocupación y atención a ambos factores es de alto nivel, equilibrándose en la cima los factores de producción y personal.

#### **1.2.2.4 El liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1996):**

El estilo de liderazgo más eficaz es el que varía de acuerdo con la disponibilidad de los subordinados, se manifiesta porque el estilo que se emplee tiene que ver con el grado de madurez y con el grado de relación.

### **1.2.3 Teorías De La Motivación**

#### **1.2.3.1 La Motivación**

Es una característica presente en la mente humana que se manifiesta en el grado en que una persona se compromete consigo misma y con su entorno, de tal manera que influye en el nivel de desempeño dentro de su trabajo y de su vida.

#### **1.2.3.2 Modelo Tradicional (Frederick Taylor, 1985)**

A finales del siglo XIX, la motivación se daba con base en incentivos salariales. Posteriormente, en las décadas de los 20's y 30's se observó y comprobó que el dinero no es el único ni el mejor motivador personal, ya que la complejidad del ser humano (por ser un ente biopsicosocial) conlleva a que factores racionales y emocionales rijan su comportamiento y no sólo por necesidad, por lo que comenzaron a surgir teorías específicas con diferentes enfoques.

#### **1.2.3.3 Modelo De Las Relaciones Humanas (Elton Mayo, 1944)**

En estas investigaciones se encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, en tanto que los contactos sociales fomentaban la motivación. Su conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. Ejemplo de estas formas de reconocimiento son los uniformes de las empresas, los boletines de la organización, entre otros.

#### **1.2.3.4 La Teoría X y La Teoría Y (Douglas Mc Gregor (1960)**

Es también conocida como el modelo de los recursos humanos, la cual sostiene dos supuestos: la teoría X en donde los empleados tienen una aversión por el trabajo, aún y cuando los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible, de acuerdo a esta teoría la gente



prefiere ser dirigida y evitar las responsabilidades. La teoría Y en contraparte, establece que los empleados sí quieren trabajar y sienten una satisfacción por su trabajo, de acuerdo a este postulado las personas además de aceptar responsabilidades, las buscan, con el objeto de aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

**Tabla 0—1 Comparación de los supuestos de la Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor**

TEORÍA X	TEORÍA Y
A las personas no les agrada trabajar	Las personas tienen iniciativa y son responsables
La gente trabaja sólo por dinero	La gente ayuda a alcanzar objetivos que considera valiosos
La gente es irresponsable y carece de iniciativa	Los individuos son capaces de ejercitar autocontrol y autodirección
La gente procura dar el mínimo esfuerzo	El ser humano posee más habilidades de las que emplea en su trabajo

Fuente: (Center for Leadership, 1976)

### 1.2.3.5 Pirámide de Necesidades, Abraham Maslow (1943)

En 1943 Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades estas dejan de fungir como motivadores; por lo que “una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida”

Consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas, hasta las necesidades más altas de la realización personal.

#### Ilustración 1 Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: <http://files.nireblog.com/blogs/ribera-mariela1425-ccmk27/files/maslow.jpg>



- **Necesidades fisiológicas.** Son básicas para la vida: alimento, bebida, dormir.
- **Necesidades de Seguridad.** Seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad que será posible seguir satisfaciendo las necesidades físicas.
- **Necesidades Sociales o de afiliación.** Vivir en sociedad, pertenecer a un grupo y ser aceptado por el mismo.
- **Necesidades de Autoestima.** Abarcan aspectos sociales, el hombre es un ente social por naturaleza, el cual requiere que las relaciones interpersonales de intimidad, amor y respeto sean satisfechas.
- **Necesidades de Autorrealización.** Posibilidad de desarrollar el máximo potencial personal al grado de trascender en algo importante.

Cada una de las necesidades surge una vez que las anteriores han sido razonablemente satisfechas.

#### 1.2.3.6 Teoría de David Mc Clelland (1962):

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: El de realización, el de afiliación y por último, el de poder.

- **Necesidad de realización o logro.** La persona desea lograr sus metas aunque la rechace el grupo. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y tienen un intenso temor al fracaso; gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen.
- **Necesidad de afiliación o asociación.** Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confrontar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.
- **Necesidad de poder.** Las personas tratan de influir sobre los demás. Mc Clelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control; por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un



tanto dados a discutir; son empeñosos, francos obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

### **1.2.3.7 Teoría de Frederick Herzberg, 1959**

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, llamada así porque combina la motivación y la satisfacción en el trabajo; subraya la importancia de las características del puesto y de las prácticas organizacionales.

También conocida como Teoría “**de los motivadores**” y “**los factores higiénicos**”, como “teoría dual”. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación. Por el contrario, los asociados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores higiénicos.

Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimientos, logros y avance y, crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; no obstante, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.

Los factores de la insatisfacción o higiénicos, son las características del entorno del trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan; estos factores están relacionados con los insatisfactores.

### **1.2.3.8 Teoría del Establecimiento de Metas (Edwin Locke, 1968)**

El psicólogo Edwin Locke señala “que las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar”.

Está basada en el enfoque de sistemas de la Administración por Objetivos, con las premisas de que las actividades administrativas para que sean eficaces deben estar integradas en un sistema completo, es decir, fijar los objetivos planear las acciones, implantación, control y evaluación. Pero para que los objetivos tengan sentido estos deben ser claros, asequibles y verificables. Por lo que los postulados de esta teoría señalan que las metas claras cuando se aceptan son motivadoras; las metas específicas mejoran el rendimiento y las metas difíciles cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles.

Esta teoría describe el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que sigue el razonamiento de una persona:



- Establecer una norma que se alcanzará
- Evaluar si se puede alcanzar la norma
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

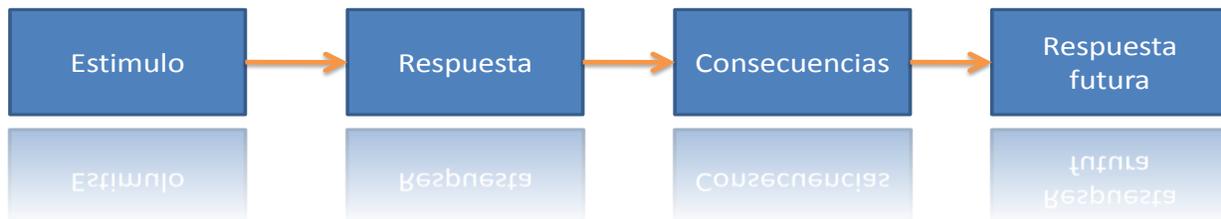
La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo; para conseguir el compromiso de lograr las metas, es esencial una participación verdadera al momento de fijarlas. Se señala que el establecimiento de metas es una fuerza motivadora poderosa.

En las condiciones apropiadas, pueden conducir a un alto rendimiento. No obstante, en las investigaciones realizadas en torno a esta teoría no hay evidencias de que esas metas estén asociadas a un incremento de la satisfacción en el trabajo.

### 1.2.3.9 Teoría del Reforzamiento (B.F. Skinner, 1969)

Esta teoría establece que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. Es decir, se basa en “ley del efecto”, con la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no repetirse.

#### Ilustración 2 Proceso de la Teoría del Reforzamiento de Skinner



Fuente: Elaboración propia

Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos. Esta teoría enfatiza en la eliminación de obstrucciones al desempeño, la cuidadosa planeación y organización, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.



### **1.2.3.10 Reforzadores Sociales**

Reeve (2003), afirma que un reforzador es cualquier suceso extrínseco que aumenta la emisión de una conducta y surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. La teoría del refuerzo recomienda formas para facilitar los comportamientos deseados (por ejemplo mejor desempeño), aplicando refuerzos como mejor sueldo o alabanzas (Gordon, 1997).

Así mismo, las técnicas del refuerzo pueden fomentar o suprimir el comportamiento deseado, mediante la aplicación o la eliminación de los refuerzos. El refuerzo implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación. La retroalimentación da forma al comportamiento, porque al ser reforzado o recompensado, propicia que se repita (Gordón, 1997).

Uno de los reforzadores utilizado en las organizaciones para reconocer la calidad del desempeño de sus trabajadores son los reforzadores sociales, como lo relata Dell, (2002) “a todos nos gusta el reconocimiento positivo, ese momento maravilloso en el que alguien importante reconoce lo bueno que hemos hecho. Cuando nosotros mismos sabemos que hemos trabajado duro y que merecemos ese reconocimiento, lo deseamos, de no ser así nos sentimos estafados, sin recompensa y poco valorados. Nuestro ánimo cae, la energía nos abandona, nuestro paso se vuelve lento” (p.62).

Es importante escoger apropiadamente los reforzadores, utilizando aquellos altamente preferidos por el sujeto. Dell (2002), sugiere que nunca se debe subestimar el poder del reconocimiento, pues algunos estudios muestran que la gente trabaja más arduamente por reconocimiento que por dinero.

Palabras como ¡Bien Hecho!, “Somos un gran equipo”, “Desarrollas muy bien tu trabajo”, son tan sólo algunos enunciados que ayudan al líder a comunicar mensajes positivos en incentivar el desarrollo y cumplimiento de las metas.

## **1.2.4 Comunicación**

### **1.2.4.1 Concepto de Comunicación.**

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla (O. da Silva, 2002).

**“Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.”**

La comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en diversos sentidos: en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba hacia abajo, o bien, de abajo hacia arriba. Puede ser transmitida de diferentes maneras: oralmente, por escrito, por teléfono y con diferentes contenidos: órdenes, informes, presentaciones, etc.



La comunicación de calidad se considera algo normal en las empresas, hasta que empieza a faltar y trastorna las actividades organizacionales. Se juzga elemento clave en la efectividad formal o informalmente. (MINTZBERG & QUINN, 1993)

#### 1.2.4.2 La Comunicación Organizacional

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores.

Según Annie Bartoli, 1992, la "organización comunicante" presenta ciertas características fundamentales:

- **Ser abierta:** Para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.
- **Ser evolutiva:** No rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- **Ser flexible:** Para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- **Tener finalidad explícita:** Que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- **Ser autorresponsabilizante:** Para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.
- **Ser energética:** para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

La comunicación es un elemento indispensable dentro de las organizaciones, el liderazgo, requiere de una comunicación efectiva para poder transmitir sus ideas y llevarlas a cabo.

#### 1.2.5 Liderazgo

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales y en las organizaciones; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

El liderazgo es la capacidad que se ejerce para lograr que los seguidores se esfuercen y desarrollen una conducta específica en el sentido deseado.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

El liderazgo gerencial. Es el proceso de guiar las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Una de las áreas del comportamiento organizacional que despertó mucho interés entre los primeros investigadores de la administración fue el liderazgo. Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad



de algunos individuos: sin embargo, las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. El líder debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. El liderazgo, idealmente debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir no se debe ser estático.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra.

El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. En consecuencia el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo (KOONTZ, 2004).

#### **1.2.5.1 Componentes del Liderazgo**

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- La capacidad para inspirar a los demás, y
- la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Cuando en una organización se cuenta con individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo, los líderes se sienten satisfechos y por otro lado se cumplen las metas deseadas.

El principio del liderazgo dice que “Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello cuando mayor sea la comprensión de los administradores de qué motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, así como cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.” (ARGYRIS, 2001)

Los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; de hecho su temperamento hace que tiendan a correr riesgos y buscar peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas. Los líderes preocupados por las ideas, se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática. (Abraham Zaleznik, 1978).



Los Líderes establecen el curso estableciendo una visión del futuro, después, atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que superen los obstáculos. Se requiere tanto liderazgo como una administración fuerte, para conseguir la eficacia óptima de la organización pero cree que la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo en las organizaciones por que las personas que están a cargo de ellas, en la actualidad, están demasiado preocupadas porque las cosas salgan a tiempo, en los presupuestos y en hacer lo que se hizo ayer, mejorándolo apenas un cinco por ciento.

## Teorías Del Liderazgo

Las teorías e investigaciones sobre Liderazgo han recibido especial atención en la literatura especializada, de manera general éstas se engloban en los enfoques antes mencionados.

### 1.2.5.2 Teorías Basadas En Los Rasgos Kikpatrick y Locke 1991

Estos rasgos aparecen en los líderes en mayor medida que en otras personas y son:

- ✓ Impulso (deseo de logro, ambición, dinamismo, tenacidad).
- ✓ Honestidad e integridad, fiabilidad.
- ✓ Motivación de liderazgo. Deseo de ejercer influencia sobre los demás para alcanzar metas compartidas.
- ✓ Auto confianza en las propias habilidades.
- ✓ Habilidad Cognitiva. Inteligencia y habilidad para integrar e interpretar una gran cantidad de información.
- ✓ Creatividad -Originalidad
  
- ✓ Flexibilidad, facilidad para adaptarse a las necesidades de los seguidores y cambiar los requisitos de cada situación.
- ✓ Pericia, actividades del grupo y asuntos técnicos relevantes.

Sin embargo, otras investigaciones pusieron de manifiesto que el liderazgo no era una característica de las personas sino una característica de su conducta. Además, podían distinguirse diferentes maneras de ejercer el liderazgo. Robert Blake y Jane Mouton (1964) consideraron que estas maneras de ejercer el liderazgo se podían establecer en un continuo donde se situarían en un polo aquellas actividades centradas en las personas y, en otro, aquellas cuyo interés giraba en torno a la tarea. Además, el hecho de que un líder sea eficaz y obtenga éxito en la gestión del grupo dependerá de cómo se maneje en el campo de las relaciones y de las tareas.



### 1.2.5.3 Estudios de la Universidad de Michigan. Rensis Likert

A partir de 1946, Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Este tipo de estudios fueron la base para estudios posteriores. El estudio nos da un antecedente y un marco con el cual trabajar, es importante mencionar que el estudio realizado fue a empleados de una compañía, donde estaban bajo una estructura jerárquica pero en la academia es totalmente distinto, sí existe un nivel superioridad pero se puede decir es temporal, el maestro que es asignado durante 6 meses y después se pierde esa relación.

### 1.2.5.4 La Malla Administrativa (Grid Gerencial) de Robert Blake y Jane Mouton

En 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional que permite evaluar los estilos de liderazgo. Ellos propusieron una *matriz gerencial* en la que se usaron las dimensiones conductuales “interés por las personas” e “interés por la producción” y se evaluó el uso de esos comportamientos por el líder, clasificándolo según la escala del 1 (bajo) al 9 (alto). La cual, representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la



estructura de inicio o, las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz evalúa los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Con base en estas investigaciones, sólo cinco categorías fueron designadas estilos de liderazgo clave:

1.1. Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas – administración empobrecida

1.9. Énfasis alto en la producción con mínima atención personal – administración de tarea

9.1. Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción – administración tipo club campestre (country club)

9.9. Máxima atención a las dos variables producción y personal – administración en equipo

5.5. Punto aparente de balance y equilibrio de las dos variables – administración término medio

De lo cual se concluyó que los gerentes funcionan mejor cuando emplean un estilo (9,9). Esta rejilla no ofreció respuestas a qué elementos hacen que un gerente sea un líder eficaz; solamente proveyó un marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo, ya que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, aún hay muy poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 sea más eficaz en todas las situaciones.



### Ilustración 3 La Matriz Gerencial

Interés en la gente	Alto	9											
	8	<b>1,9 Gerencia estilo club campestre</b>							<b>9,9 Gerencia de equipo</b>				
	7	La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortables y amistosos							El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una “apuesta común” en el propósito de la organización lleva relaciones de confianza y respeto.				
	6												
	5												
	4	<b>5,5 Gerencia de organización del hombre</b>											
	3					<b>9,1 Obediencia a la autoridad</b>							
	2	<b>1,1 Gerencia empobrecida</b>				La eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.							
	1	El ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.											
Bajo	1					2	3	4	5	6	7	8	9
		Bajo <span style="margin-left: 100px;">Alto</span>											

#### Interés en la producción

Fuentes: (HERSEY, BLANCHARD, & NATEMAYER, Situational Leadership, perceptions and The impact of power., 1979)

Blake y Mountan sostuvieron que el punto adecuado es el 5.5. en una relación cuadrática esto resultó inadecuado, ya que sólo cubre el 25% del universo del problema. Bajo este esquema el punto de balance debería ser 7.7, con lo cual se cubriría el 50% de la problemático. Si bien es cierto que el ideal administrativo sería 9.9, es irreal, como seres humanos cometemos errores y siempre podemos mejorar.



### 1.2.5.5 Teorías de Contingencia

Para los investigadores del liderazgo fue cada vez más complejo determinar y aislar las características, y comportamientos buscando el éxito del liderazgo; teniendo en cuenta que la actuación del líder no sólo es determinada por su personalidad, sino que ésta depende en gran medida de la situación en la cual se encuentre, un grupo de investigadores se enfocaron al estudio de liderazgo efectivo considerado la relación entre la situación organizacional y el líder.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder, y la madurez del subordinado.

### 1.2.5.6 Enfoques Situacionales o de Contingencia de Liderazgo ( (FIEDLER, 1967))

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre los líderes y miembros de los grupos. Afirmaron que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo.

Este modelo contingencia se basa en tres dimensiones críticas de la situacional del liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- **Poder otorgado por el puesto.**- Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros de del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de este poder.
- **Estructura de tarea.**- El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y definir más la responsabilidad de él a los miembros del grupo.
- **Relación líder – miembros.**- Es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Es la relación que existe entre el líder y los miembros del grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, confianza y



lealtad que los miembros depositan en el líder o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad y amistad entre las partes.

### **Identificación del estilo de liderazgo en este modelo**

Fiedler es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo se sustenta en el estilo de liderazgo básico de individuo; por tanto, creó el cuestionario (CTPM) para tal efecto. Este contiene dieciséis adjetivos contrarios (como agradable - desagradable, eficiente- ineficiente, abierto cerrado, compresivo- hostil).

Posteriormente el cuestionario le pide al entrevistado que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y que describa a la persona con la cual le haya gustado menos trabajar, calificándola con una escala del I al VIII en los dieciséis pares adjetivos contrarios. Fiedler piensa que con base en las respuestas dadas en este cuestionario CTPM, se puede determinar el estilo básico del liderazgo de la persona.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en e CTPM), entonces a la persona le interesan, primordialmente, las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si se describe, en esencia, a la persona con la que menos podría trabajar, usando términos favorables. Fiedler le clasificará como persona orientada a las relaciones. Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (calificación baja en el CTPM), la persona estará interesada, sobre todo, en la productividad y por tanto, quedaría clasificada como orientada a las actividades. Alrededor del dieciséis por ciento de las personas quedan calificadas en un rango intermedio.

Estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientadas a las actividades, por lo tanto, no concuerdan en las previsiones de la teoría.

Así pues, el resto de la explicación se referirá al ochenta y cuatro por ciento que concuerda en el rango alto o en el bajo de las calificaciones del CTPM.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo; esto significa que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o cambiar de líder con objeto de lograr una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato, que no se puede cambiar de estilo para adaptarse a situaciones que cambian.

Concluye que la eficacia del liderazgo depende únicamente de los diversos elementos presentes en las condiciones del grupo, de acuerdo a la situación y al ambiente organizacional, por lo que no sólo se debe poner atención a la capacitación efectiva de los líderes, sino también a la creación y mejoramiento del ambiente organizacional.



La conclusión general de Fiedler es que cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo del liderazgo más eficaz y, en consecuencia, más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz, y el más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media. El estilo liderazgo presentado Fiedler nos da un panorama de cómo se comportan un lidere con respecto a una tarea, pero considera al estilo de liderazgo como estático, y considerando que el ser humano cambia constantemente no es posible considerar este aspecto.



## MARCO REFERENCIAL

Para entender cuál es la situación en la que se desarrollan los profesionistas de la Facultad de Contaduría y Administración es necesario entender la importancia de las organizaciones.

Las organizaciones desde hace mucho tiempo son lugares donde se desarrollan un conjunto de actividades con un fin común, como institutos de investigación y empresas. Es por esto que el entender cuál es el ámbito, historia y objetivos son fundamentales, a continuación se presenta la historia y los principales aspectos de la Facultad de Contaduría y Administración.

### 1.3 Historia

La historia de la Facultad se podría sintetizar conforme a los siguientes momentos: De acuerdo a la información de su página web.

*“En el año de 1910 con el nacimiento de la Universidad Nacional de México, dicho acontecimiento daría apertura a la Escuela Superior de Comercio y Administración, que funcionaría de 1917 a 1919 como dependencia del departamento Universitario y de Bellas Artes de la Secretaría de la Industria, Comercio y Trabajo.*

*La Facultad de Comercio y Administración estará formada por la parte de la actual Escuela Superior de Comercio y Administración dependiente de la Secretaría de Educación Pública, que se refiere a las carreras de Contador de Comercio y Contador Público y Auditor, y por la Escuela Superior de Administración Pública”<sup>1</sup>.*

*“El compromiso de la Facultad de Contaduría y Administración con la enseñanza de sus disciplinas en el nivel nacional y en el internacional, se vio claramente expresada con su participación en la iniciativa para crear, en 1959, la Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana, organismo cuyo nombre cambiaría en 1972 al de Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, ANFECA.*

*El siguiente acontecimiento que trasformaría la esencia de la Facultad se dio en 1965, cuando, el H. Consejo Universitario aprobara la creación de la División de Estudios Superiores, este acontecimiento tuvo como consecuencia que la Escuela Nacional de Comercio y Administración obtuviera el rango de Facultad, iniciando actividades de la Maestría en Administración el año de 1968 y de la Maestría en Administración de la Atención Médica y de Hospitales en 1976. <sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Memoria del 50 aniversario de la fundación de la Facultad de Contaduría y Administración. 1929-1979. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1980, p. 27.

<sup>2</sup>Memoria del 50 aniversario de la fundación de la Facultad de Contaduría y Administración. 1929-1979. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1980



*En 1968, ya como Facultad de Contaduría y Administración inaugura y ocupa su nuevo espacio en el circuito exterior del Campus universitario, estas instalaciones han ido creciendo paralelamente con su población y hasta hoy son el lugar donde se realizan la mayoría de sus actividades académicas.*

*Otro avance importante en el desarrollo de la Facultad, se dio en 1977 con la incorporación del sistema de Universidad Abierta (SUA) para las licenciaturas de Contaduría y Administración. El SUA-UNAM, fue una propuesta del entonces rector doctor Pablo González Casanova, su instauración, obedeció a la necesidad de extender la educación universitaria a una población más amplia; es importante resaltar que desde su creación este Sistema ha dado importantes frutos.*

*Para 1985, a las ya consolidadas y muy demandadas licenciaturas de Contaduría y Administración, se suma una más: La Licenciatura en Informática.*

*Las aulas y los edificios con los que se contaban fueron insuficientes, por ello se promovió la idea de ampliar las instalaciones de la Facultad; finalmente esta idea se concretó y en 1988 se inauguró el nuevo edificio que albergaría a la División de Estudios de Posgrado.*

*La Facultad de Contaduría y Administración, se consolidó como una de las instituciones con mayor prestigio en la enseñanza de la contaduría, la administración y la informática. No obstante, consciente de su compromiso como institución universitaria, no se detuvo exclusivamente a realizar el quehacer de la enseñanza y la difusión y, por ello, acrecentó sus acciones para promover el desarrollo de la investigación en las disciplinas financiero-administrativas. Así, en 1993 crea su División de Investigación y junto con su creación se retoma la publicación de la revista Contaduría y Administración, fundada en 1956, en la que se presentan los resultados de investigaciones que en materia contable y administrativa se realizan.*

*Durante 1999, se suscitó otro importante logro en el crecimiento académico de nuestra Facultad, pues se aprobó el programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. También, en este mismo año, se inauguró la extensión de la FCA en Juriquilla, Querétaro.*

*El objetivo de ser una institución con un alto nivel académico, ha sido una prioridad constante de la FCA, y para ello, sus profesores se ocupan constantemente de revisar los planes y programas de estudio; asimismo, trabajan permanentemente en su formación docente; este esfuerzo se vio reconocido en el 2001, cuando se entregó la certificación a sus tres licenciaturas por el consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración (CACECA) . La División de Estudios de Posgrado, también fue consolidando su prestigio y nivel académico y en el 2004 obtuvo un importante reconocimiento académico, cuando en, el doctorado en Ciencias de la Administración fue aceptado en el padrón de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (Conacyt). Con ese importante logro la Facultad mantiene su liderazgo en el ámbito de los estudios de posgrado de nuestras disciplinas.*

*En el 2006, se llevó a cabo el proceso de acreditación de la enseñanza de la contaduría y administración, donde se reconoció el trabajo realizado por la comunidad de nuestra Facultad durante los últimos cinco años, por lo que recibió la acreditación de las tres licenciaturas --contaduría,*



*administración e informática--*, otorgado por el consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración para el periodo 2006-2011.

*En este mismo año, la Facultad, obtuvo por unanimidad, la reelección de la presidencia de la Asociación Nacional de Escuelas y Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA) para el periodo 2006-2008. Asimismo, continúa con la presidencia de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), Esta importante función de dirigencia la ha mantenido por la responsable y ardua labor que nuestra Facultad ha desempeñado frente a estos organismos.” (Facultad de Contaduría y Administración, 1980)*

Este breve recorrido por la Facultad de Contaduría y administración, nos ha permitido ver la enorme labor que realiza día a día para poder cumplir con sus responsabilidades sustanciales: la producción de conocimientos, la formación de profesionistas, la actualización docente, la difusión de la cultura y de vinculación social.

## **1.4 Misión**

Formar profesionales, profesores e investigadores de la administración, la contaduría y la informática, que contribuyan al desarrollo del país mediante la identificación de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, así como con la realización de investigación orientada a la generación del conocimiento de estas disciplinas; cultivando en su comunidad el espíritu reflexivo y proporcionando las herramientas teóricas y técnicas que les permitan ser altamente competitivos en los nivel nacional e internacional.

## **1.5 Visión**

Ser el modelo educativo de mayor influencia en el país, reconocido en los niveles nacional e internacional por la calidad y liderazgo de sus profesionales y por su contribución al desarrollo de la investigación en sus disciplinas. Así mismo, que se convierta en el modelo en el que, por excelencia, se formen y eduquen verdaderos líderes que propicien el desarrollo de nuestro país en las organizaciones nacionales

## **1.6 Valores**

- Ética
- Libertad de cátedra
- Trabajo académico multi e interdisciplinario
- Fidelidad a los principios de los rectores de la UNAM
- Compromiso con el desarrollo de conocimiento
- Disciplina
- Respeto por el ser humano y sus diferentes corrientes de pensamiento
- Ejercicio de la democracia universitaria



- Honestidad en la transmisión de información y creación del conocimiento

## 1.7 Estrategias Institucionales

La Facultad ha definido once líneas genéricas de acción, para fortalecer a cada una de sus tareas centrales (Facultad de Contaduría Y Administración, UNAM, 2008)

1. **Personal académico**  
Implantar un proceso permanente de actualización, superación, desarrollo y evaluación del personal académico de licenciatura, educación continua, posgrado e investigación.
2. **Licenciatura**  
Proporcionar una formación integral, incorporando a nuestros programas actividades del ámbito humanista, que estimulen el desarrollo de habilidades y actitudes críticas en los alumnos.
3. **Posgrado**  
Establecer procesos permanentes de actualización e innovación de los programas académicos del posgrado, que incidan de manera sustantiva en la licenciatura y en los cursos y diplomados de educación continua.
4. **Investigación**  
Impulsar programas específicos de investigación básica y aplicada, que contribuyan a un mejor entendimiento de los avances en los diversos campos del conocimiento, de las nuevas realidades y de los desafíos que enfrentan las organizaciones del país, y que generen proyectos de desarrollo que contribuyan a la solución de problemas sustantivos nacionales.
5. **Educación Continua**  
Implantar un proceso permanente de actualización e innovación en los programas de capacitación y educación continua.
6. **Vinculación**  
Vincularse con el sector productivo por medio de programas institucionales e interinstitucionales, para formar recursos del más alto nivel que atiendan necesidades específicas de los sectores públicos y privados.
7. **Imagen**  
Fortalecer la imagen y el prestigio de la Facultad mediante una adecuada y sistemática difusión de sus programas académicos y de extensión, así como de la preparación de sus académicos.
8. **Seguimiento de egresados**  
Implantar un proceso sistemático y efectivo de seguimiento de egresados de licenciatura y posgrado, que permita, por una parte, determinar en qué medida la Facultad está cumpliendo con su misión, y, por la otra, involucrarlos en tareas y programas de apoyo a la institución.
9. **Cultura organizacional**  
Implantar una cultura de información, servicio de calidad, mejora continua y aprendizaje



permanente en todo el personal de la Facultad, que contribuya al logro de los estándares internacionales de calidad académica y de investigación.

**10. Infraestructura**

Realizar los programas de cuidado y mantenimiento de infraestructura que permitan mantener permanentemente las condiciones indispensables para el desarrollo de una actividad académica de alta exigencia.

**11. Ingresos**

Elaborar y realizar un plan para la captación de recursos propios que apoyen el desarrollo y avance de la institución.

### Instalaciones

Las instalaciones son un elemento importante para el desarrollo de las actividades de los profesionistas que se encuentran en la facultad. (Ver Anexo A)

## 1.8 Estadísticas

Tabla 0—1 Población de la FCA-UNAM (2008-2 al 2009-1)

	2008-2			2009-1		
LICENCIATURA	Femenino	Masculino	TOTAL	Femenino	Masculino	TOTAL
Contaduría	2,894	2,298	5,192	3,485	2,773	6,258
Administración	3,370	3,275	6,645	3,576	3,479	7,055
Informática	234	658	892	274	729	1,003
<b>TOTAL</b>	<b>6,498</b>	<b>6,231</b>	<b>12,729</b>	<b>7,335</b>	<b>6,981</b>	<b>14,316</b>

Fuente: [www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx)



## MODELO

La elección de este modelo se debe a que el Dr. Moreno Farías Gabriel profesor de la Facultad de Contaduría y Administración en el área de Posgrado ha trabajado intensamente con el modelo y da un nivel de confianza bastante alto al aplicarlo en diferentes ámbitos profesionales. El modelo de Hersey y Blanchard da un parámetro de referencia para el análisis del liderazgo situacional. El desarrollo y apoyo para utilizar el modelo se debe principalmente a la exactitud de los resultados y la interpretación acertada y muy valiosa que se puede obtener de un estudio como este.

### 1.1 El Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

La teoría del liderazgo situacional fue propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard y está basada en una interacción entre:

- La cantidad de dirección que un líder proporciona (Tarea)
- La cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor (Relación) y
- El nivel de disposición hacia la tarea (Madurez) que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo (Hersey y Blanchard)

Para comprender completamente el concepto de liderazgo situacional es necesario conocer la definición del nivel de disposición como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad por dirigir su propia conducta. Las variables de disposición hacia las tareas deben ser consideradas sólo con relación a una tarea específica a ser desarrollada. Es decir, un individuo (o grupo) no está en el mismo nivel de disposición para todas las tareas.

La gente tiende a variar su desempeño dependiendo de la tarea, función u objetivo que el líder trata de cumplir a través del grupo, por ejemplo un representante de ventas puede estar en un alto nivel de disposición para conducir llamadas de conferencias sobre ventas pero no puede demostrar el mismo grado de habilidad para desarrollar y escribir propuestas para los clientes, como resultado puede ser apropiado que el gerente de esta persona proporcione poca dirección y ayuda en las actividades de llamadas de conferencia sobre ventas pero proporcionar gran cantidad de dirección y supervisión cercana sobre las actividades individuales de desarrollo de propuestas.

De acuerdo al liderazgo situacional el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación. Esto debiera ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado.

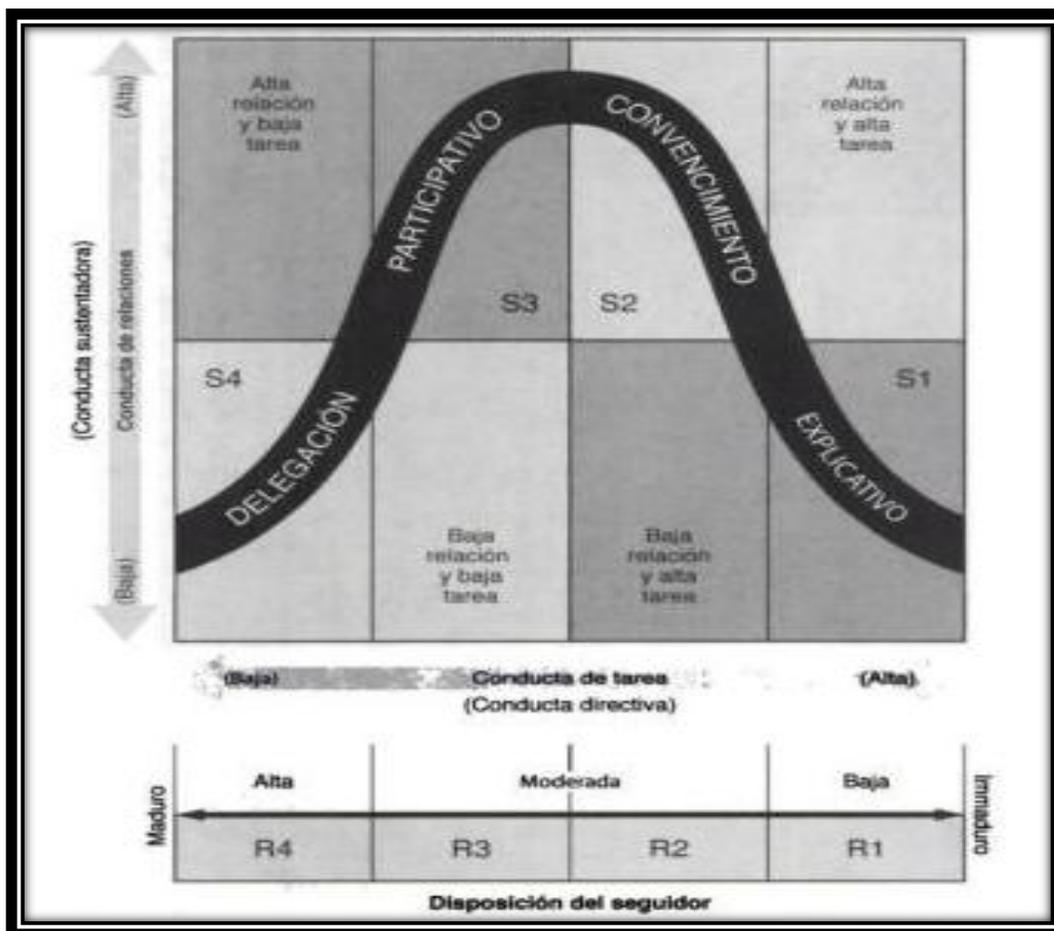
Una vez que el seguidor inicie a moverse en un nivel de disposición arriba del promedio lo apropiado sería que el líder empiece a disminuir, no sólo la conducta de supervisión, sino también la conducta de relación. En este punto el seguidor no sólo está listo en términos de desempeño de tarea sino también confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado el apoyo emocional que el líder proporciona no requerirá ser en la misma cantidad que antes. El personal en este nivel de disposición verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder como una indicación positiva de confianza.



Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura 1.0 En ella se observa la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un administrativo para maximizar el desempeño del seguidor. Es importante aclarar que la figura representa dos fenómenos diferentes.

El estilo apropiado de liderazgo (conducta del líder) para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor es representado por la línea curva que corre a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de disposición del individuo o grupo que está siendo supervisado es representada bajo del modelo de liderazgo como un rango continuo desde el nivel bajo al nivel alto.

**Ilustración 1 Modelo de liderazgo Situacional (Blanchard)**



*Fuente: (Hersey y Blanchard) El cuadro nos da de manera general como directivo delega y como se adecua a su estilo de liderazgo, es decir, el ejecutivo que “delegating” bajo liderazgo y alto compromiso.*



En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas del líder se usarán las siguientes designaciones:

S1: Alta tarea y baja relación = Dirección

S2: Alta tarea y alta relación= coaching

S3: Alta relación y baja tarea= Soporte

S4: Baja relación y baja tarea=Delegación

En términos de desarrollo de los seguidores, no se trata simplemente de contar con la habilidad y prestancia para la tarea, sino es cuestión del grado de ambos. Por lo que a los niveles de disposición se refieren de la siguiente manera:

D1: Para un bajo nivel de disposición.

D2: Para un bajo a moderado nivel de disposición.

D3: Para un moderado a alto nivel de disposición.

D4: Para alto nivel de disposición.

## 1.2 Nivel de Madurez

“La madurez se define en la Teoría de Liderazgo Situacional como la capacidad de establecer en metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de in individuo o grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica a ser ejecutada”

En la medida que el nivel de madurez del colaborador aumente respecto a una tarea en específico, el líder disminuirá la conducta de tarea y aumentara la conducta de relación. Cuando ese grado de madurez es alto disminuye también la conducta de relación.

**Tabla 0—1 Relación de Estilo de liderazgo con el ciclo de la conducta del líder**

Estilo	Conducta de tarea	Conducta de Relación	Nivel de Madurez
S1	Alta	Alta	Baja
S2	Alta	Baja	Moderada
S3	Baja	Alta	Moderada
S4	Baja	Baja	Alta

Fuente: (HERSEY, BLANCHARD, & NATEMAYER, Situational Leadership, perceptions and The impact of power., 1979)

El autor señala que el modelo implica grado de supervisión que aplica el líder, los estudios mencionados también muestran que han sido aplicados en diferentes industrias como la Farmacéutica, Alimenticia y en algunos casos cuestiones académicas.



La teoría situacional sugiere un estilo de liderazgo S1 (alta tarea y baja relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición R1, un estilo de liderazgo S2 (alta tarea y alta relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición R2, un estilo S3 (alta tarea y baja relación) para un nivel de disposición R3 y un estilo S4 (baja relación y baja tarea) para un nivel de disposición R4.

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura es que de acuerdo al desarrollo del nivel de habilidad y prestancia del seguidor o grupo, el estilo apropiado de liderazgo se moverá de acuerdo a la función de la curva. Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para usar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo con relación al objetivo o los objetivos que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores.

Una vez que el nivel de disposición es determinado, el estilo de liderazgo apropiado puede determinarse construyendo un ángulo recto desde el punto en el continuo que identifica el nivel de disposición del seguidor a un punto en donde intercepte la función curva en la porción de la conducta del líder del modelo. El cuadrante en el cual intercepta sugiere el estilo apropiado de liderazgo a ser utilizado por el administrador en alguna situación con un seguidor o grupo a ese nivel de disposición. (Ver Tabla 0—2)

El Modelo Situacional de Hersey y Blanchard (1996) se basa en la cantidad de conductas de relación (sustentadora) y de tareas (directivas) que el líder aporta a sus subordinados en una situación. A su vez, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor a realizar las tareas necesarias.

La tarea de conducta indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y cómo llevarlo a cabo. Los líderes que utilizan instrucciones precisas y controles estrictos están comprometidos con una supervisión cercana de sus subordinados.

**Tabla 0—2 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard**

Madurez			Estilo	
M1	Incapaz e indispuesto Incapaz e inseguro	⇒	S1	Alta tarea, baja relación El líder da instrucciones específicas y supervisa de cerca.
M2	Incapaz pero dispuesto Incapaz pero seguro	⇒	S2	Alta tarea y alta relación El líder explica relaciones y da a sus



				colaboradores oportunidades
M3	Capaz indispuesto pero Capaz inseguro pero	⇒	S3	Alta relación y baja tarea El líder comparte ideas con sus seguidores y facilita la toma de decisiones
M4	Capaz y dispuesto Capaz y seguro	⇒	S4	Baja relación, baja tarea El líder delega la responsabilidad por toma de decisiones y su implementación a sus colaboradores

Fuente: (Hersey y Blanchard)

La conducta de relación señala el grado en que un gerente escucha, brinda apoyo y estímulo, y hace que los subordinados participen en el proceso de la toma de decisiones. La disposición del seguidor es la capacidad y disposición de los subordinados a desarrollar las tareas. Los seguidores tienen varios grados de disposición, como se muestra en la figura 1.1 En R1, los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo la tarea, mientras que en R4 están en posibilidad, dispuestos y seguros de que pueden realizar el encargo. En R2, los seguidores no están en posibilidad de realizarla, pero se hallan dispuestos a ello y tienen la seguridad de que son capaces. En R3, los subordinados cuentan con la posibilidad de realizar la tarea, pero no están dispuestos o seguros de lograrla.

Según el modelo de liderazgo situacional, conforme aumenta el nivel de disposición de las personas, desde R1 hasta R4, el líder debe cambiar su estilo de conductas de tarea a conductas de relación para incrementar el compromiso, competencia y desempeño de los subordinados.

### 1.3 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo nos muestran los vínculos entre los comportamientos de tarea y de relación del líder y la disposición de los seguidores. El estilo de liderazgo apropiado se indica mediante la curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo, S1-S4.

El estilo explicativo brinda instrucciones claras y específicas. Puesto que los subordinados no pueden o no quieren realizar la tarea, se necesitan instrucciones específicas y una supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las diversas tareas.

El estilo de convencimiento ofrece al mismo tiempo comportamientos de tarea y de relación. Es probable que sea efectivo cuando los seguidores están dispuestos a realizar las tareas, pero de todos modos no pueden hacerlas. Este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y sus



seguidores, y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad de llevar a cabo las tareas.

El estilo participativo exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos, y que estimule y respalde a los subordinados en el uso de sus habilidades. Parece funcionar mejor cuando los subordinados pueden realizar las tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad de hacerlas.

Un estilo de delegación brinda pocas conductas de tarea o de relación, porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas, y también saben cómo realizarlas. Cuando los seguidores pueden realizar las tareas y están dispuestos a ello, y tienen confianza en que pueden hacerlas, es más adecuada una conducta de liderazgo con un estilo de delegación.

### ***Uso organizacional***

El Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1996) es relativamente sencillo de entender y sus recomendaciones son directas. En la práctica se debe comprobar de manera constante el nivel de disposición de los seguidores, para que el líder determine la combinación de conductas de tarea y la relación más apropiada para la situación. Un empleado sin experiencia (baja disposición) puede desempeñarse a un nivel tan alto como el de uno experimentado, si se le brinda dirección y supervisión cercanas. Si el estilo es adecuado, también debe contribuir a que los seguidores aumenten los niveles de disposición. Por tanto, conforme el líder desarrolla un equipo y ayuda a sus integrantes a aprender a manejarse por sí mismos, el estilo de liderazgo usado debe irse modificando para adaptarse a la situación cambiante.

El modelo tiene algunas limitaciones. Primero, si cada persona tiene un nivel único de disposición, ¿cómo enfrenta el líder esos niveles diferentes de disposición en una situación de equipo? ¿Supone el líder el nivel promedio y de acuerdo con él elige un estilo de liderazgo? Segundo, el modelo se apoya sólo en un factor de contingencia: la disposición del seguidor. En la mayoría de las situaciones, muchos otros factores, como las presiones de tiempo y trabajo, influyen también en la elección del comportamiento del líder. Un líder debe tomar en cuenta éstos y otros factores para elegir un estilo de liderazgo. Tercero, el modelo se basa en el supuesto de que el líder es capaz de adaptar fácilmente su estilo a fin de ajustarse a la situación, lo que rara vez sucede. Cuarto, aunque el modelo se utiliza en miles de organizaciones para ayudar a la gente a mejorar sus capacidades de diagnóstico, no tiene un respaldo fuerte de investigaciones científicas. En otras palabras, algunos estudios han apoyado el modelo, al mismo tiempo que otros no logran confirmar sus premisas básicas. En el caso de los líderes de profesionales y administradores, no se considera que la dimensión de disposición del seguidor, que va desde “inmaduro” a “maduro”, tenga mucho significado. Posiblemente este concepto sea más apropiado para los líderes de empleados no profesionales.



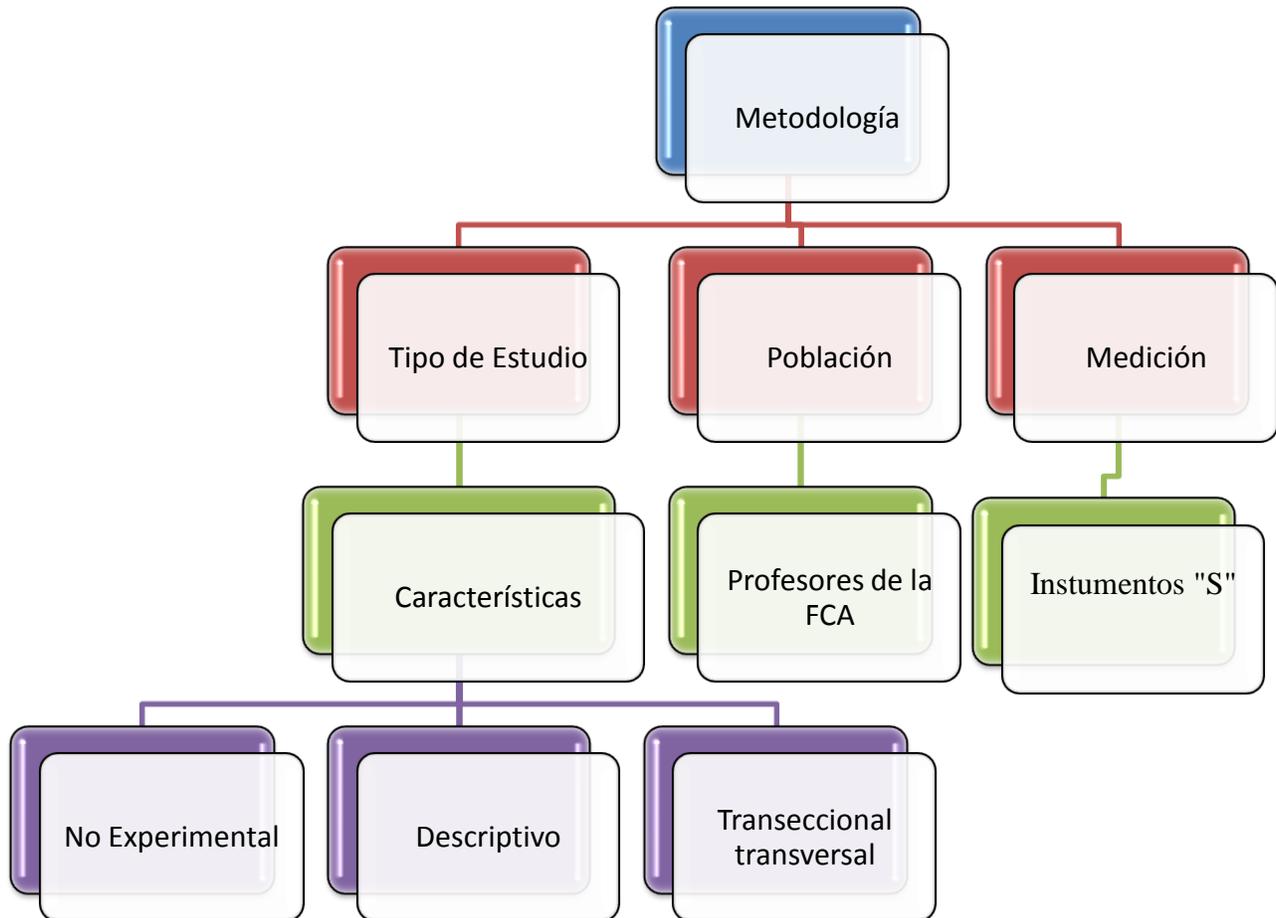
Por lo tanto en virtud de la necesidad de tener un estudio que nos proporcione información referente a las características de los profesionistas que imparten cátedra en la Facultad de Contaduría y Administración que ayudara a departamentos de personal docente y actualización de profesores a:

1. Conocer cuáles son los estilos de liderazgo que son comúnmente utilizados por sus profesores.
2. Desarrollar dinámicas y técnicas educativas conforme al estilo predominante.
3. Tener un antecedente y mejor conocimiento del profesorado.



# MÉTODOLÓGÍA

Ilustración 1 Metodología aplicada en el estudio



Fuente: Elaboración propia

Tabla 0—1 Tipo de estudio

Tipo de estudio	Descripción
<b>Descriptivo</b>	Es el tipo de investigación que procura determinar la situación, identificar lo que hay.
<b>Transaccional trasversal</b>	Investigación que recopilan datos en un momento único en grupos con diferentes características temporales.
<b>Observacional</b>	Debido a que no se realizará ningún experimento_o manipulación de variables, solamente se concretará a observar el fenómeno.

Fuente: Elaboración propia



## 1.1 Diseño de la investigación

Tabla 0—2 Diseño de la investigación

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Investigación Documentales	Se buscaron estudios y tesis sobre encuesta de liderazgo referentes a académicos en bases de datos como: Proquest, Ebsco, Emerald, Infotrac, Lectura de tesis en universidades como UNAM y UP.
Depuración información documental.	Una vez que se tuvo la información del tema, se realizó una lectura de la información para posteriormente catalogarla y clasificarla de acuerdo al interés del estudio.
Análisis de Información y desarrollo de tema	Se hizo el avance del tema conforme a los puntos dados a evaluar del objetivo general, consultando periódicamente al tutor el avance realizado.
Desarrollo de Cuestionarios.	Debido a que el estudio es descriptivo, la comprobación de hipótesis es relacional, que si bien no permite establecer causalidad, sí aporta información sobre las variables que mejor explican el uso de los estilos de liderazgo de los profesores.
Conclusiones y Contratación de hipótesis	Conforme al avance del proyecto se mostró los resultados obtenidos y elaboraron las conclusiones del estudio.

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Instrumentos

La obtención de los datos se realizó utilizando el instrumento S de estilos de liderazgo, el cual tiene como objetivo explorar el tipo de percepción que tienen los directivos de su estilo de liderazgo ejercido en la organización. Se realizó mediante la encuesta sobre estilos de liderazgo (Fuente: Moreno, F. G. Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas), la cual se divide en 2 secciones:

- A. Información General: con siete preguntas abiertas sobre la ocupación, cargo, sexo, No. De personas a su cargo, escolaridad, etc.
- B. Dieciséis preguntas de opción múltiple para evaluar su tipo de liderazgo.

## 1.3 Participantes

El número total de participantes en este estudio fue de **141 académicos**, de un total de **1,589 académicos** de la Facultad de Contaduría y Administración<sup>1</sup>, tanto de licenciatura como de la División de Estudios de Posgrado, los cuales representan el **8.87%** del personal académico. La muestra es representativa debido a nivel facultad ya que el intervalo de confianza es de 90%. Los datos

<sup>1</sup> (Facultad de Contaduría Y Administración, UNAM, 2008)



recabados son anónimos para proteger la confidencialidad de la persona evaluada, sólo fueron procesados y usados para fines académicos, procurando en todo momento conservar el propósito y formato original para el cual fueron diseñados.

De los datos encuestados el total de la población fue de un **65% hombres** y un **35% mujeres**. Los cuales el 56% tiene el grado de maestría, 35% Doctorado y 9% Licenciatura Con las siguientes características:

**Tabla 3 Estadísticos de los datos obtenidos.**

	<b>No. Personas</b>	<b>Horas por día</b>	<b>Años en el cargo</b>	<b>Años personas a cargo</b>
<b>Medidas de tendencia central</b>		Horas: Minutos	Años, Meses	Años, Meses
Media	19.8652482	8.03546099	11.2813239	14.8250591
Mediana	4	8	9	15
Moda	0	8	15	20
Asimetría	2.74951019	0.9101562	1.11160265	0.70450128
<b>Medidas de dispersión</b>				
desviación promedio	24.6768271	1.87606257	7.45118455	8.44804923
desviación estándar	37.8007505	2.79160684	9.23009721	10.570159
Varianza	1428.89674	7.79306876	85.1946945	111.728261
coeficiente de variación	1.9028582	0.34741091	0.818175	0.7129927

**No. Personas**= Son la cantidad de personas que tienen a su cargo (en el momento actual).

**Horas por día**= Son la horas que dedica a dar órdenes, dirigir o dar instrucciones.

**Años en el cargo**= Es el número de años que se encuentran en el puesto actual.

**Años personas a cargo**= Si en años anteriores ha tenido personal a cargo.

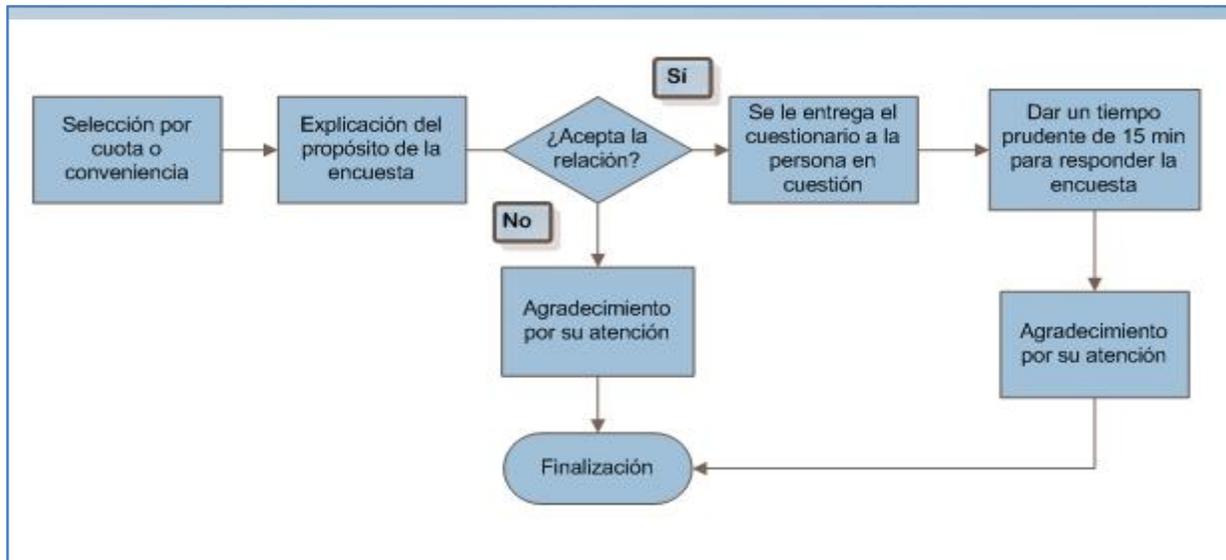
Es importante aclarar que debido a las políticas de selección de académicos dentro de la facultad de contaduría y administración, todos los profesores cuentan con al menos un grado de educación superior.

## 1.4 Procedimiento

El procedimiento para la aplicación de la encuesta fue el siguiente:



Ilustración 2 Diagrama del proceso de encuesta



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que el cuestionario (Ver Anexo B) es terminado por la persona evaluada, se determinó el estilo de liderazgo que con más frecuencia adopta en diferentes situaciones, es decir su estilo de liderazgo dominante y por consiguiente se procede a contabilizar los resultados.

## 1.5 Trabajo de Campo

Esta investigación se llevó a cabo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, situada en Ciudad Universitaria al Sur de la Ciudad de México. La misión institucional de la Facultad de Contaduría y Administración es formar profesionales, profesores e investigadores de la administración.

Esta institución fue seleccionada sobre la base del interés de conocer el estilo de liderazgo de sus académicos y la detección de las habilidades de los empleados de alto nivel.

Para realizar esta encuesta se invitó a la comunidad académica con visitas personales, tanto en la sala de firmas de posgrado, licenciatura y SUA (sistema de universidad Abierta), aulas de clases, cubículos de investigadores, así como en las oficinas de los coordinadores que a su vez también imparten clases.

**Nota aclaratoria:** Cuando se inició el análisis de la información se encontró una situación particular, 7 cuestionarios indicaban “cero” tanto en el rubro de Número de personas a cargo, al igual que en Años con personas a cargo, ante esta situación se descartaron los datos de dichos cuestionarios, toda vez que la interpretación ante este hecho, es que no han tenido la oportunidad de ejercer un Liderazgo Situacional de forma práctica y que sus respuestas puedan ser únicamente teóricas o intuitivas.



## ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos se utilizó la siguiente información proporcionado por el instrumento, en cada una de las preguntas (Ver Anexo B)

**Tabla 0—1 Valoración de los reactivos**

Reactivo	S1	S2	S3	S4
1	C	B	D	A
2	B	A	D	C
3	D	B	C	A
4	C	A	D	B
5	A	D	B	C
6	A	C	B	D
7	D	A	C	B
8	D	B	A	C
9	D	B	A	C
10	A	C	D	B
11	C	A	B	D
12	B	C	D	A
13	A	C	B	D
14	C	A	D	B
15	D	B	A	C
16	B	D	A	C

Fuente: Gabriel moreno Farias, 2006

### 1.1 Cálculo de la muestra

De la muestra de la población se utilizo la formula siguiente (Introducción a la estadística, Gómez Mónica):

$N= 1,589$  académicos (tamaño de la población)

$Y=$  (Valor promedio de una variable)

$V^2|=($  Varianza de la población al cuadrado)

$Se= .015$  (error estándar)

$s^2=($ varianza expresada como la probabilidad de ocurrencia de  $y$ )

$P= .9$  (Porcentaje estimado de la muestra, probabilidad de ocurrencia)



$$s^2 = p(1 - p) = .9(1 - .9) = .09$$

$$V^2 = (se)^2 = (.025)^2 = .000625$$

Ahora sacaremos el tamaño provisional de la muestra con la formula:

$$n = \frac{s^2}{V^2} = \frac{.09}{.0025} = 144$$

A continuación finalmente tendremos la muestra final.

$$N = \frac{\hat{n}}{1 + \left(\frac{\hat{n}}{N}\right)} = \frac{144}{1 + \left(\frac{144}{1589}\right)} = 132.034$$

Por la tanto nuestra muestra óptima es de 132 personas, en realidad se encuestaron 141 pero fue necesario eliminar a 7 debido a criterios de selección, no cumplieron con lo establecido al ser personas que hayan tenido en algún momento personal a cargo, quedando la muestra final conformada por 134 personas.

## 1.2 Cálculo de Rangos, Media, medianas y modas

1.-Con la fórmula  $\text{Rango} = \text{Limite superior} - \text{limite inferior}$

2.-Después obteniendo la Raíz del total de la muestra:

$$\sqrt{134} = 11.5758$$

3.- Por último obtuvimos la amplitud

$$\text{Amplitud} : \frac{\text{Rango}}{\sqrt{134}}$$



**Tabla 0—2 Se presentan las características grupales de los participantes al respecto de sus funciones con personal a su cargo.**

CONCEPTO	N. Personas a cargo	Horas por día	Años en el cargo	Años personas a cargo
		Horas: Minutos	Años, Meses	Años, Meses
Máximo	214	20	40	48
Mínimo	0	2	0.33	0
<b>Amplitud</b>	18.48	1.55	3.42	4.14

Fuente: Elaboración propia

Se observa que entre los 134 participantes hubo una dispersión importante, donde quien tuvo más personas a su cargo fue de 214 y otros participantes no tuvieron personal a su cargo al momento de la encuesta.

Otro punto a considerar de los participantes es que algunos trabajando 20 horas al día, es decir, su jornada de trabajo es muy dura, en comparación con otros que tan sólo son de 2 horas, las cuales solamente las dedicas a las actividades académicas.



## RESULTADOS

De la muestra integrada por 141 cuestionarios, sólo se analizaron los datos de 134, y es sobre estos sobre los que se presentan los resultados.

De esta población analizada las características observadas son las siguientes:

S1: Alta tarea y baja relación.

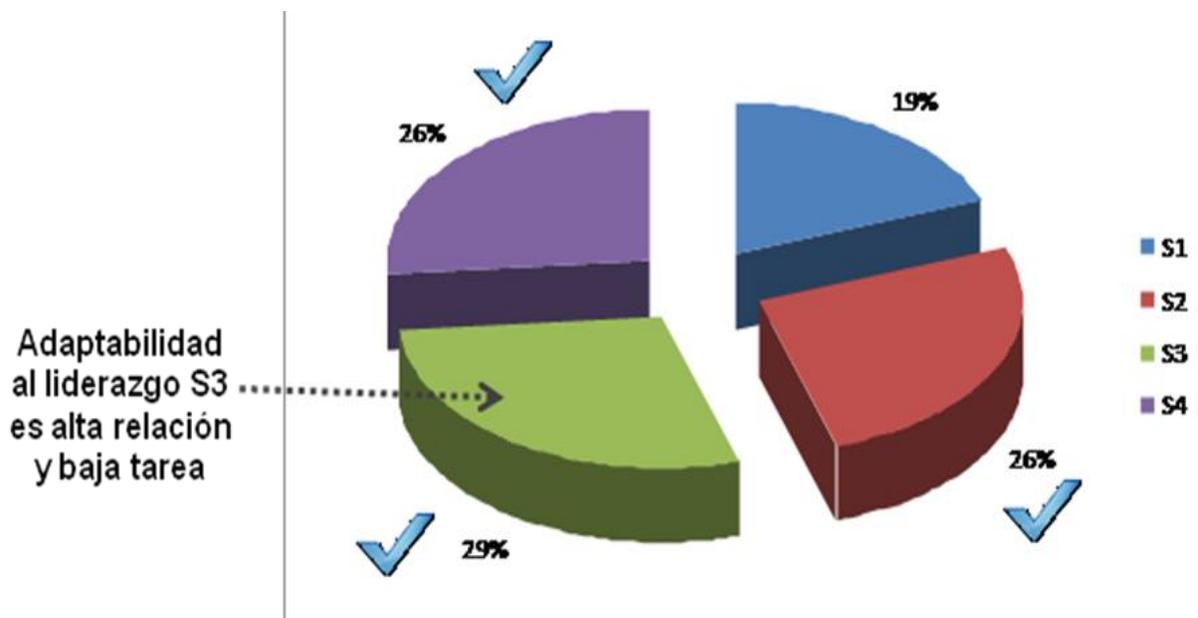
S2: Alta tarea y alta relación.

S3: Alta relación y baja tarea.

S4: Baja relación y baja tarea

El estilo S1 presentó un porcentaje del 19 por ciento, los estilos S2 y S4 un 26 por ciento, en tanto que el estilo S3 un 29 por ciento, por lo que a partir de estos datos se obtiene que el estilo de liderazgo S3 es el estilo con mayor presencia entre los académicos de la FCA-UNAM siendo éste de alta relación y de baja tarea, es decir comparte ideas con sus seguidores y facilita la toma de decisiones, sin embargo los porcentajes están muy cerrados por lo que no se deben descartar los estilos S2 y S4.

### Ilustración 1 Estilos de Liderazgo Presentes en la muestra.



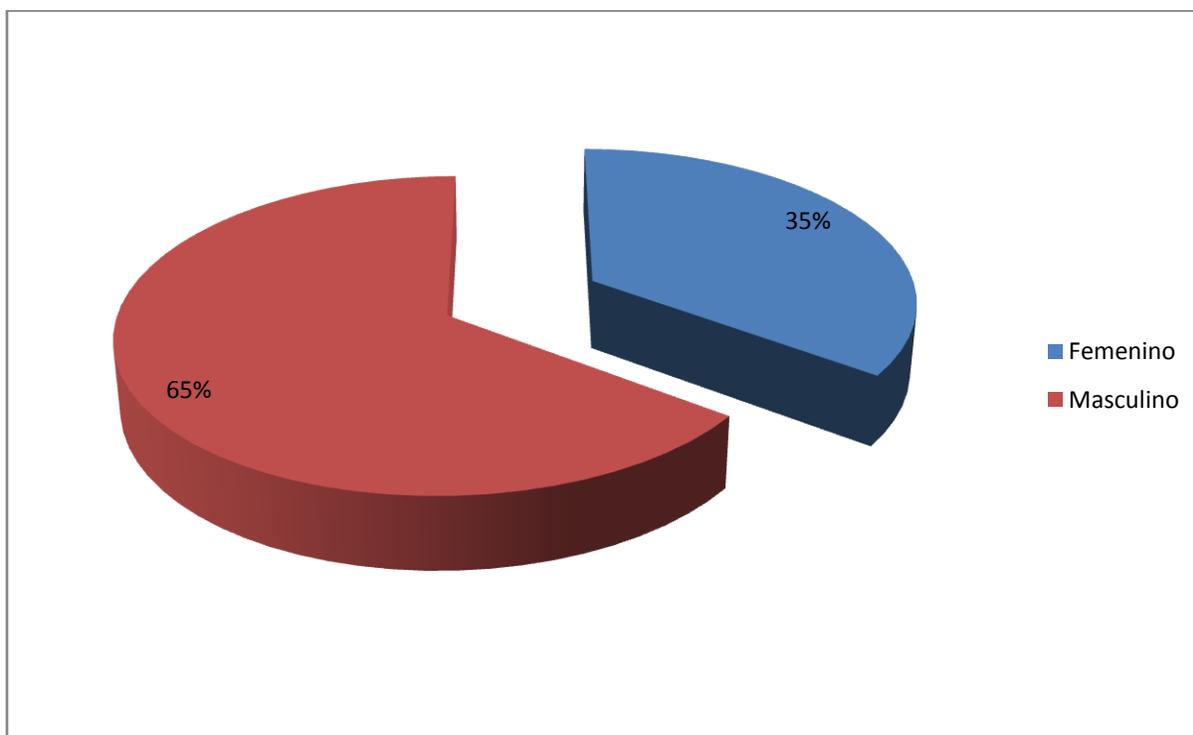
Fuente: Elaboración propia.

De los 134 académicos encuestados el 35 por ciento corresponde al género femenino, en tanto que el 65 por ciento al género masculino, al no contar con los porcentajes de género de la FCA, esta



proporción se comparó con la del Estudio “Proyecto Equidad de Género en la UNAM: un diagnóstico”<sup>1</sup>, en la que se encuentra que la presencia de la mujer, en el área de docencia dentro de la UNAM es del 40 por ciento, por lo que por extrapolación en la población de la FCA debe ser similar y al compararla con los datos obtenidos la muestra guarda una proporción similar con la población de la FCA.

**Ilustración 2 Muestra dividida por género**

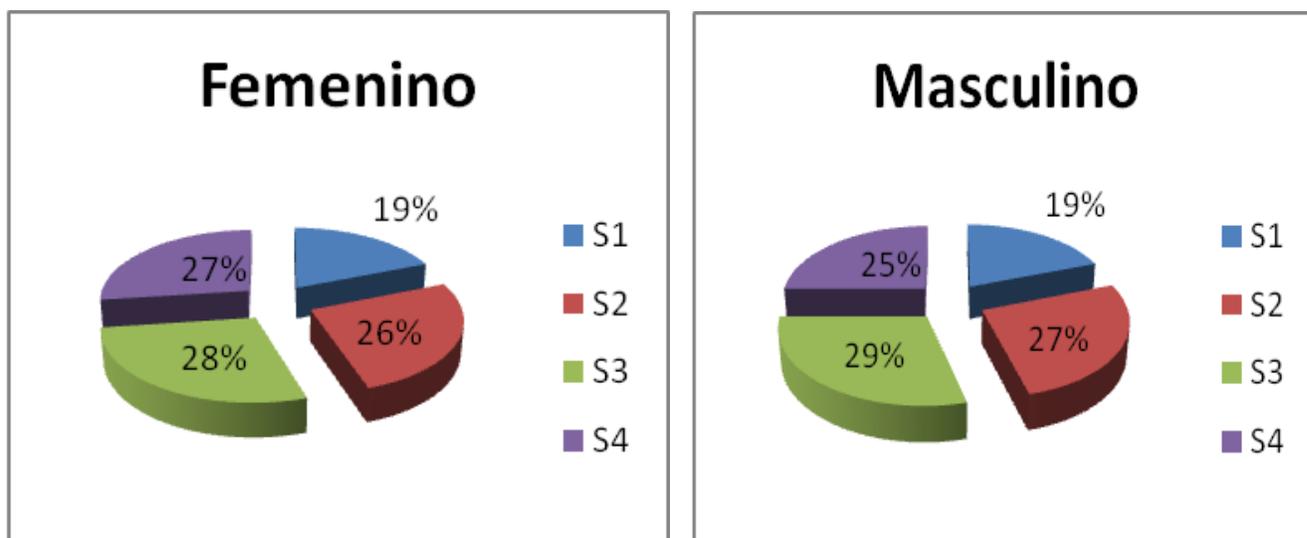


Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Referencia <http://www.pueq.unam.mx/documentos/radiografia.php> extraído 03/07/2009



Ilustración 3 Liderazgo situacional por género

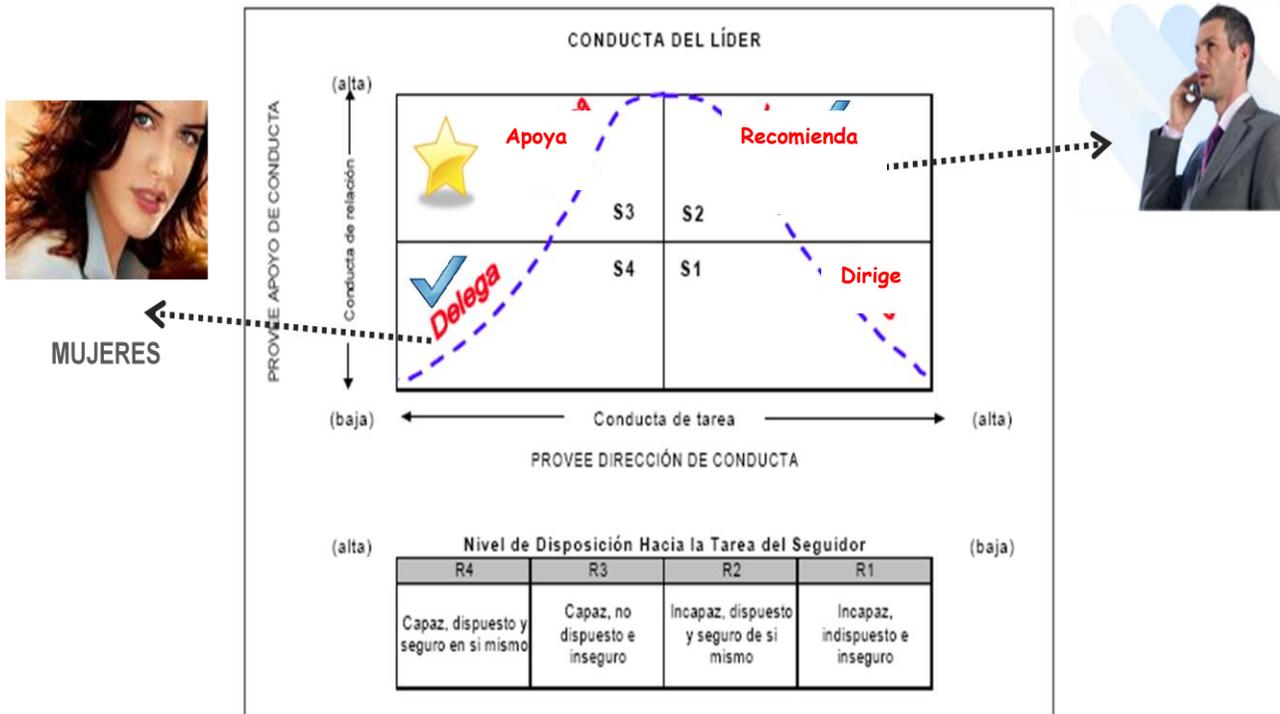


Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan ambas gráficas no observan diferencias notorias, entre géneros, se observa una mayor tendencia a un liderazgo S3 (28% y 29% respectivamente), sin embargo los estilos S2 y S4 se invierten, en el género femenino se observa una segunda tendencia a un liderazgo S4(27%), seguido del S2(26%), en tanto que en el género masculino la segunda tendencia es un liderazgo S2 (27%), seguido de S4 (25%) y el de menor tendencia en ambos géneros es el liderazgo S1 (19%), lo cual se aprecia en la siguiente gráfica.



Ilustración 4 Análisis mediante Modelo de Hersey y Blanchard

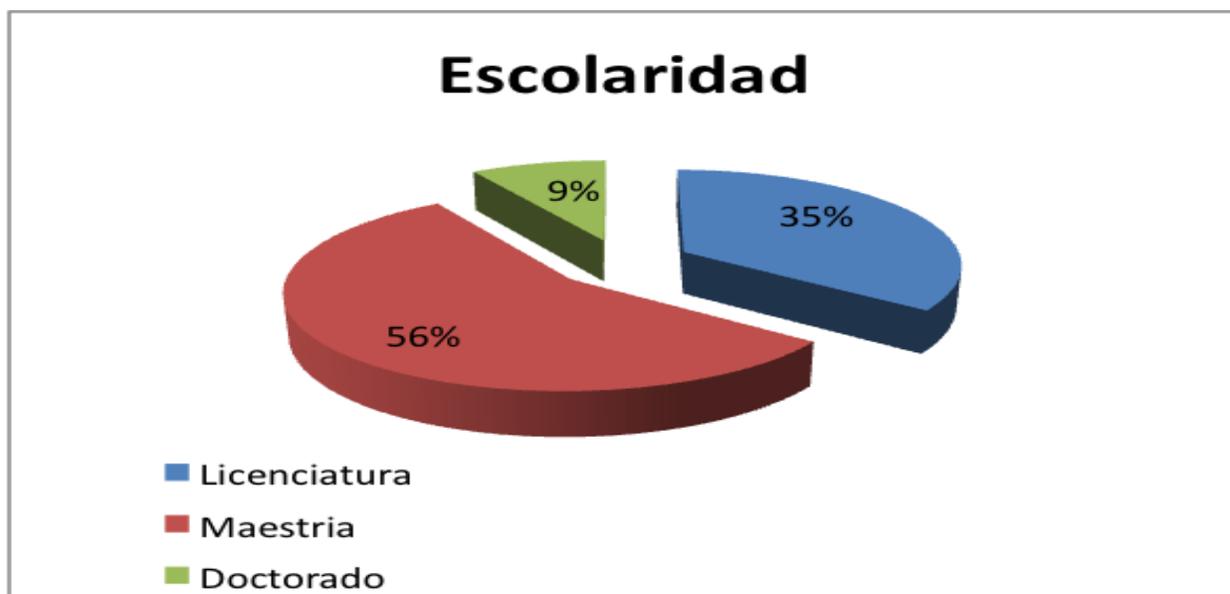


### Liderazgo situacional por nivel de estudios

La población encuestada el 35 por ciento tiene un nivel escolar de licenciatura, el 56 por ciento cuenta con el nivel de Maestría, en tanto que el restante 9 por ciento tiene el nivel de Doctorado.



## Ilustración 5 Gráfica del nivel escolaridad



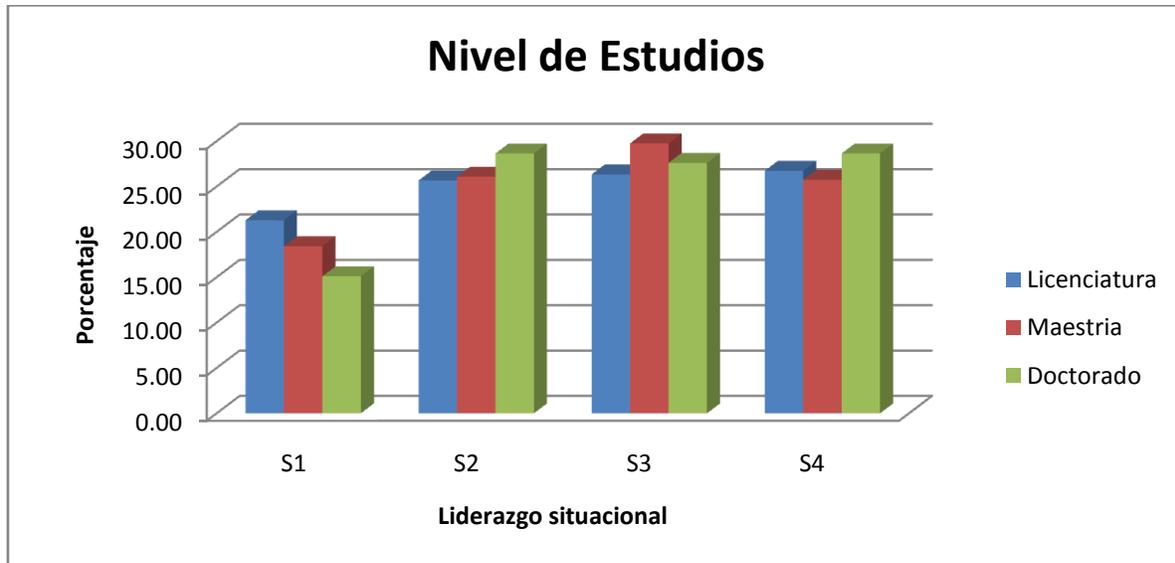
Fuente: Elaboración propia

Las personas encuestadas que tienen un nivel de licenciatura, muestran en el cuestionario un liderazgo tendiente a S4 (27%), presentándose una cuestión interesante con respecto a S2 y S3, ya que ambos presentan el mismo porcentaje (26%), realmente estos tres tipos de liderazgo no presentan una gran distancia, lo que puede suponer que realmente se “mueven” entre estos tres tipos, en cuanto a los encuestados con un nivel de maestría tienen una mayor tendencia a un liderazgo S3 (30%), en tanto que en segundo lugar se tienen los liderazgos S2 y S4 ambos con el mismo porcentaje (26%). Finalmente los encuestados con un nivel de doctorado presentan una mayor tendencia a los liderazgos S2 y S4 ambos con el mismo porcentaje (29%) y en tercer lugar un liderazgo S3, en los tres niveles encuestados el liderazgo S1 es el menos representativo.

Una conclusión es que sí afecta el nivel educativo en el liderazgo situacional, ya que los encuestados con nivel de licenciatura, tienen un nivel de liderazgo situacional más disperso, ya que se mueven entre S2, S3 y S4, en el nivel de maestría es mayor la tendencia hacia un liderazgo situacional S3, en tanto que en doctorado se mueven entre dos tipos de liderazgo situacional el S2 y S4, lo anterior se observa en la siguiente gráfica comparativa.



**Ilustración 6 Gráfica comparativo del nivel de estudios y el estilo de liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 0—1 Estilos de liderazgo**

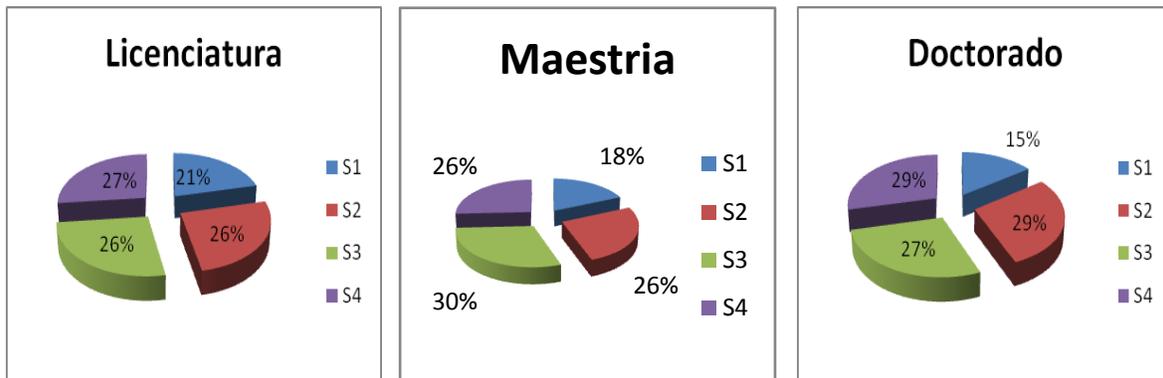
Estilo	Conducta de tarea	Conducta de Relación	Nivel de Madurez
<b>S1</b>	Alta	Alta	Baja
<b>S2</b>	Alta	Baja	Moderada
<b>S3</b>	Baja	Alta	Moderada
<b>S4</b>	Baja	Baja	Alta

Fuentes: (HERSEY, BLANCHARD, & NATEMAYER, Situational Leadership, perceptions and The impact of power., 1979)

Por lo que con base en la tabla anterior y en los datos obtenidos en el estilo de liderazgo, la madurez observada por parte de los seguidores es en el nivel de licenciatura Alta, para Maestría es moderado y para Doctorado es entre Moderado y Alto. Cabe aclarar que no se midió el nivel de madurez de los seguidores en este caso los alumnos sino simplemente así lo marca el instrumento conforme a cada estilo.



**Ilustración 7 Gráficas comparativas entre nivel de estudios y estilo de liderazgo**

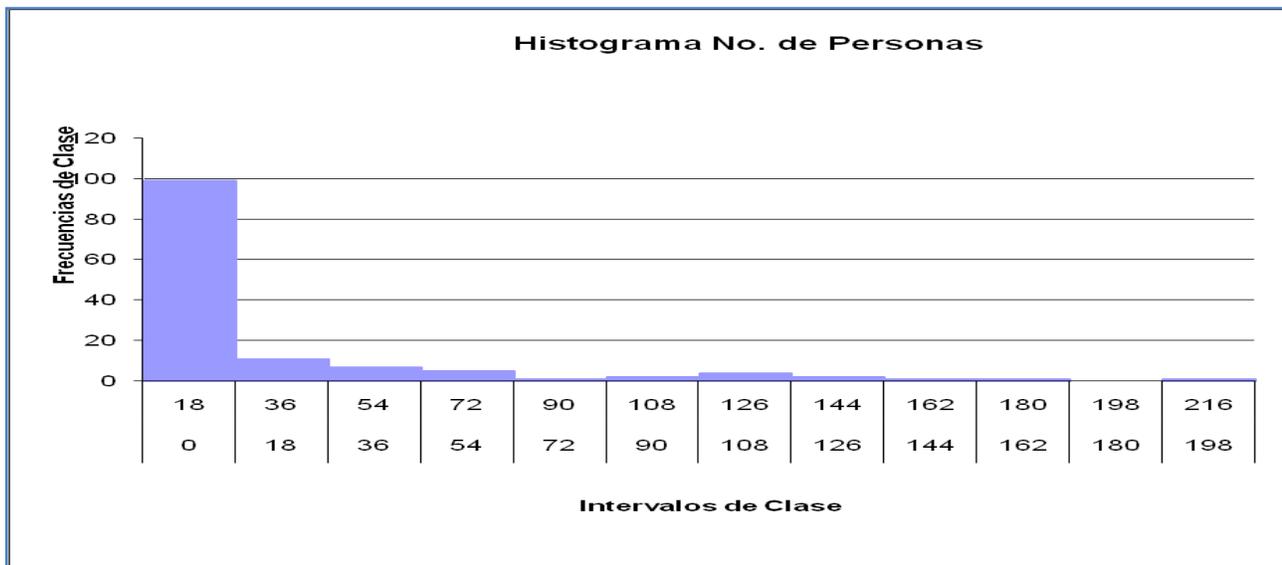


Fuente: Elaboración propia

### Liderazgo situacional en función al número de personas a cargo

De los datos obtenidos referentes al número de personas que se tienen a cargo el 73.88 por ciento tienen entre 18 personas o menos, el 8.21 por ciento tienen entre 19 y 36 personas, lo que representa el 82 por ciento de la población encuestada, de acuerdo a las medidas de tendencia central, la moda es de 18 personas o menos, la mediana es 4 personas y la media de 20 personas, es decir los datos presentan un sesgo a la izquierda, lo que indica que no tiene un comportamiento normal, lo cual se confirma con el siguiente histograma y ojiva de porcentajes.

**Ilustración 8 Histograma no. Personas a cargo**



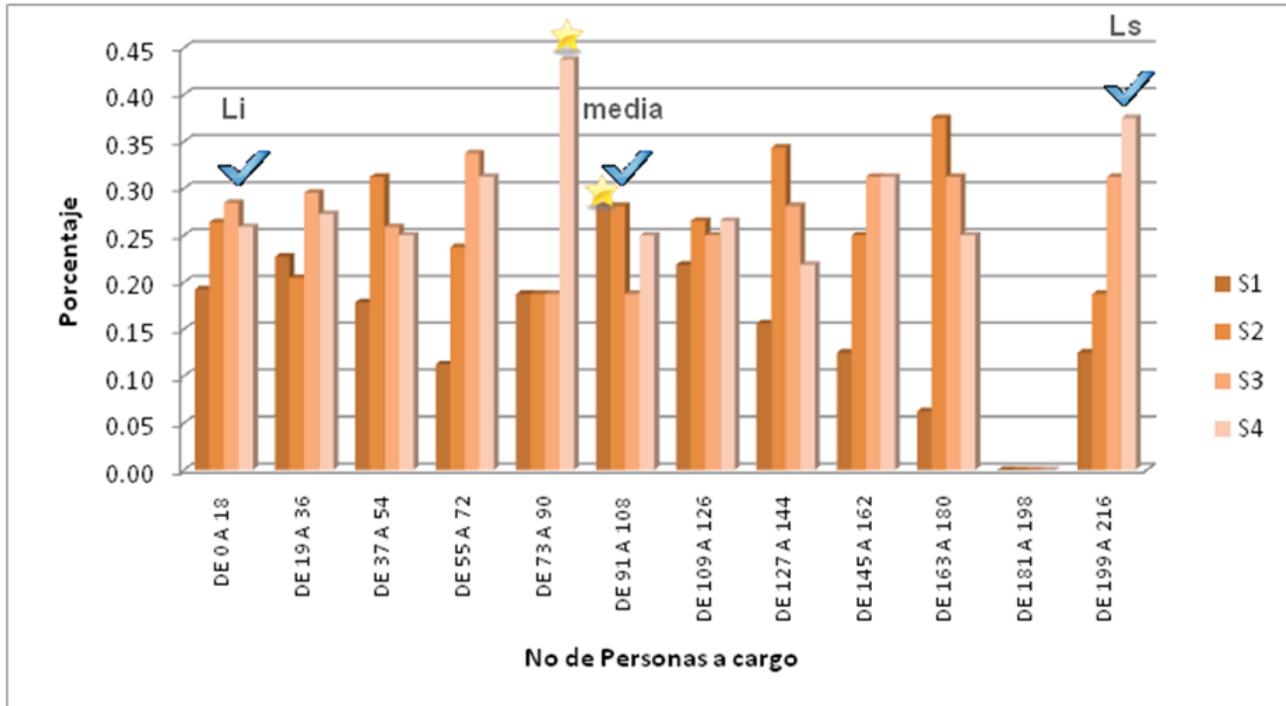
Fuente: Elaboración propia

Al analizar la mayor concentración de datos en el rango de 0 a 36 personas, se observa que entre menor sea el número de personas a cargo (0 a 36), la tendencia es ligeramente



mayor hacia un liderazgo S3, también se observa que de 37 personas a cargo en adelante, se tiende a liderazgos tipos S2 y S4, sin embargo en el segmento de 91 a 108 personas se incrementó el liderazgo S1 notablemente, a partir de este punto se retoma la tendencia es decir los liderazgos S2 o S4 como se muestra en la siguiente gráfica.

**Ilustración 9 Tendencia según el no. Personas a Cargo**

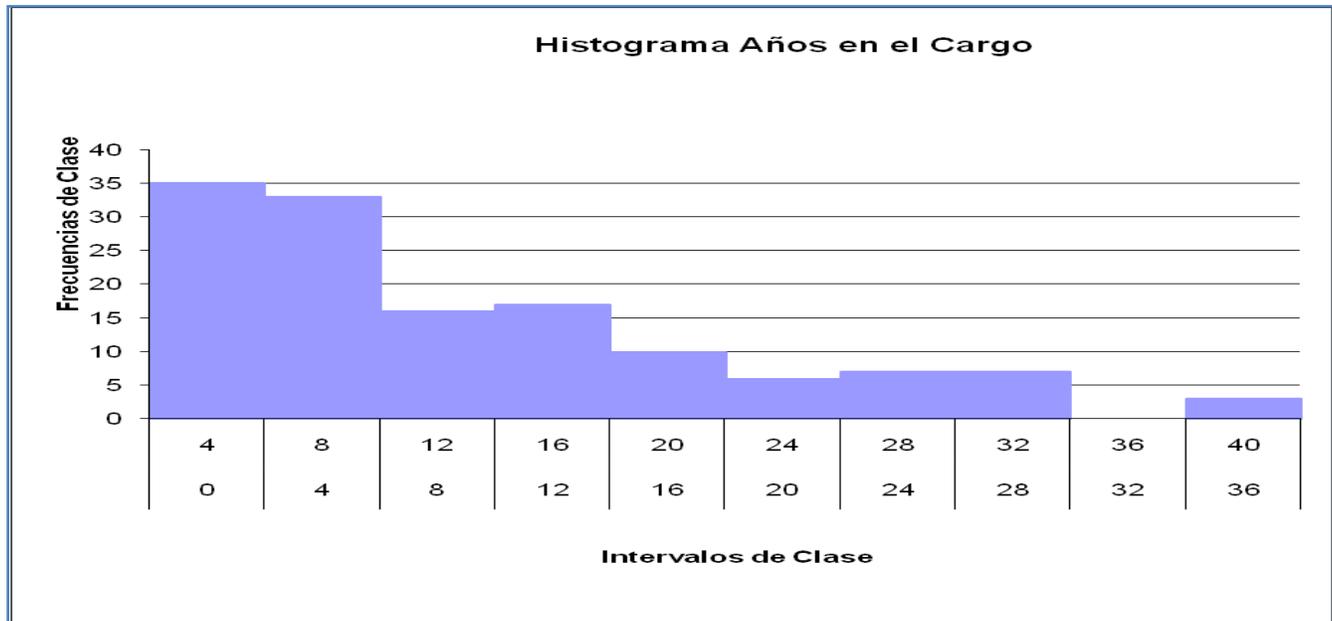


Nota: La que menos se refiere es en el rango de los 181 a 198

De los datos referentes al número de años en el cargo, obtenidos en este estudio, el 26.12 por ciento de los encuestados tienen entre 0 y 4 años, el 24.63 por ciento tienen entre 5 y 8 años, el 11.94 por ciento tienen entre 9 y 12 años, lo que representa el 62.6 por ciento de la población encuestada, de acuerdo a las medidas de tendencia central, la moda es de 15 años, la mediana es 8 años y la media de 11 años, es decir los datos presentan un sesgo a la izquierda, a su vez se tiene una desviación estándar de 9 años, lo que indica que no tiene un comportamiento normal, como se muestra en el siguiente histograma y ojiva de porcentajes



Ilustración 10 Histograma años en el cargo

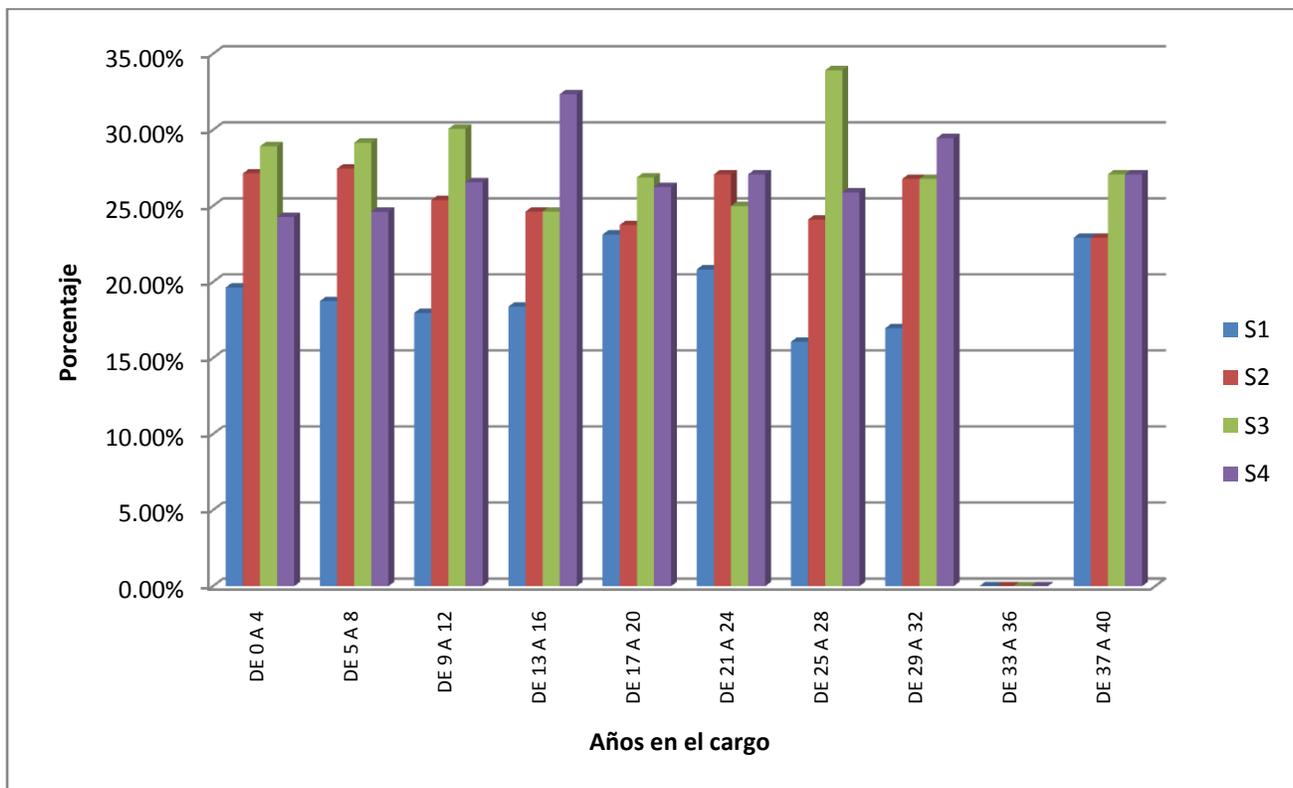


Fuente: Elaboración propia

Al analizar éstos se observa una mayor tendencia hacia un liderazgo S3, presente desde los 0 hasta los 12 años, en el segmento de 13 a 16 se cambia la tendencia a un liderazgo S4, en tanto de que 17 a 24 años las tendencias son mas homogéneas entre S2, S3 y S4, pero también se da un crecimiento en el liderazgo S1, en el segmento de 25 a 28 se cambia la tendencia a un liderazgo S3, y nuevamente de 29 a 40 años se regresa a una tendencia un tanto más homogénea entre S2, S3 y S4, y nuevamente tiene un crecimiento en el liderazgo S1, de acuerdo a la siguiente gráfica.



Ilustración 11 Gráfica de liderazgo situacional en función al número de años en el cargo.



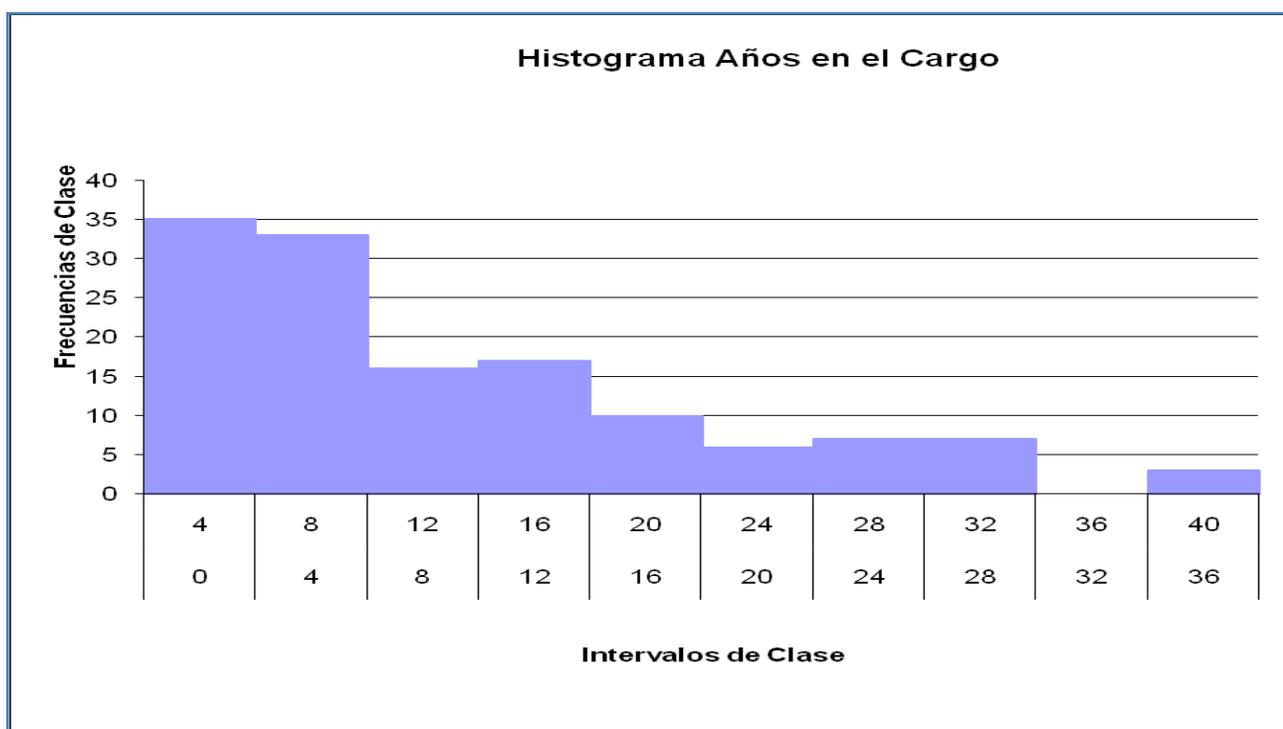
Fuente: Elaboración propia

### Liderazgo situacional en función al número de años con personas a cargo

De los datos obtenidos referentes al número de años en el cargo el 29.10 por ciento tienen entre 0 y 8 años, el 28.35 por ciento tienen entre 9 y 16 años, el 25.37 por ciento tienen entre 17 y 24 años, lo que representa el 82.83 por ciento de la población encuestada, de los 25 años en adelante se encuentra el 17.17 por ciento del resto de esta población, de acuerdo a las medidas de tendencia central, la moda es de 20 años, la mediana y la media son de 15 años, es decir los datos presentan un sesgo pronunciado a la izquierda, al coincidir la media y la mediana, pero están alejados de la moda lo que indica que no tiene un comportamiento normal, lo anterior lo confirma la desviación estándar de los datos, al obtener un valor de 10 años y por el comportamiento mostrado en la siguiente histograma y ojiva de porcentaje



Ilustración 12 Histograma años en el cargo



Fuente: Elaboración propia

La mayor tendencia es un liderazgo S3, presente desde los 0 hasta los 8 años, en el segmento de 9 a 16 años se cambia la tendencia a un liderazgo S4, en tanto de que 17 a 24 años las tendencias son mas homogéneas entre S3 y S4, pero también se da un decremento en el liderazgo S2, en el segmento de 25 a 32 años se cambia la tendencia a un liderazgo S2, y nuevamente de 33 años en adelante se regresa a una tendencia un tanto más homogénea entre S3 y S4, teniendo nuevamente un decremento en el liderazgo S2.



Ilustración 13 Tendencia según estilo de liderazgo en función al no. Años.

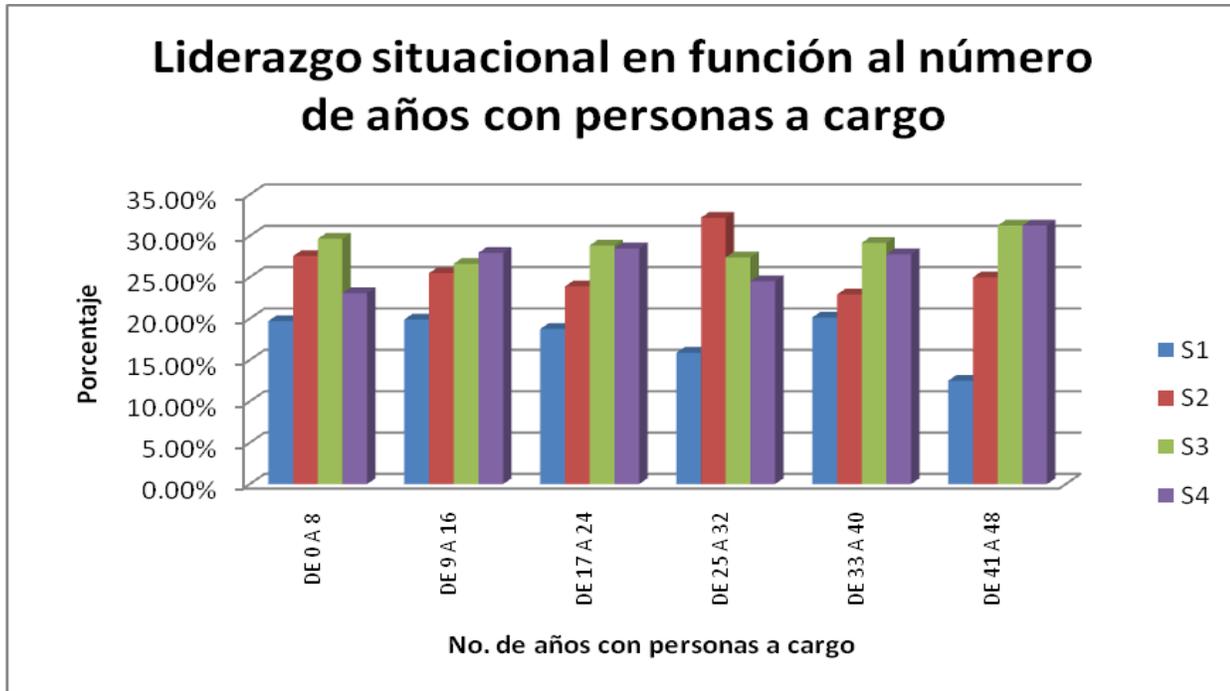
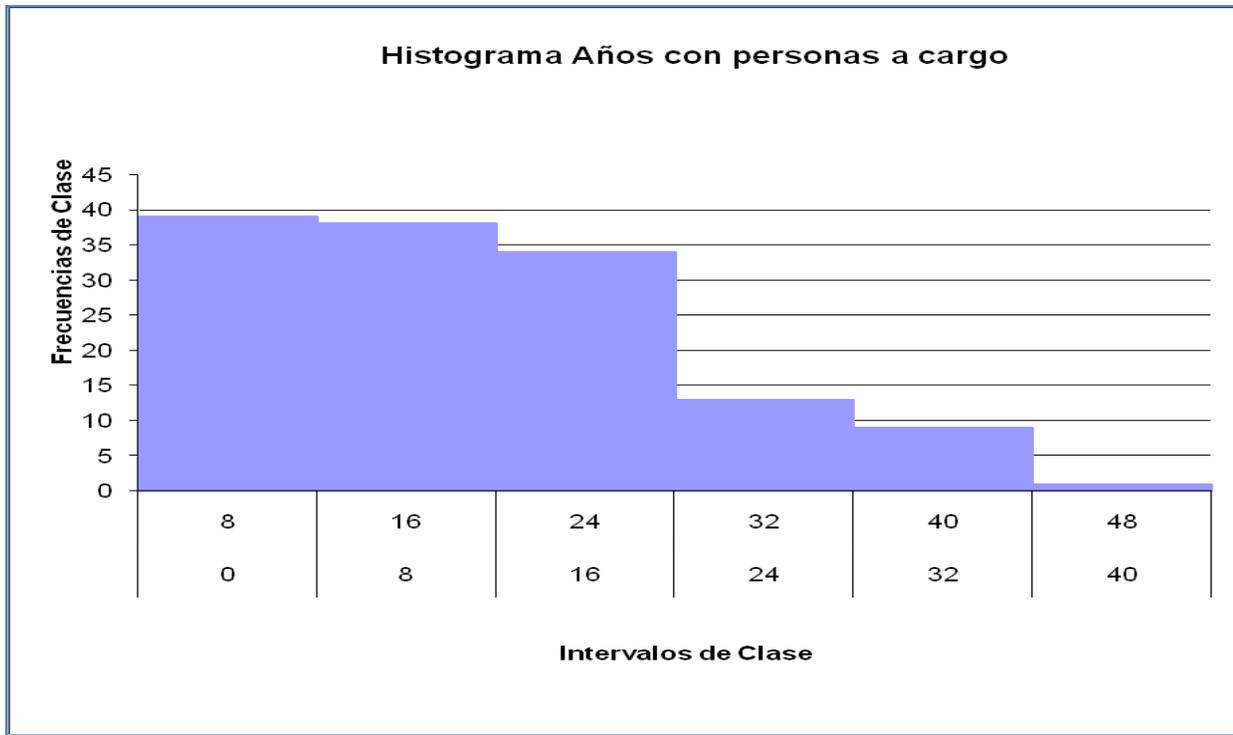




Ilustración 14 Histograma años con personas a cargo.

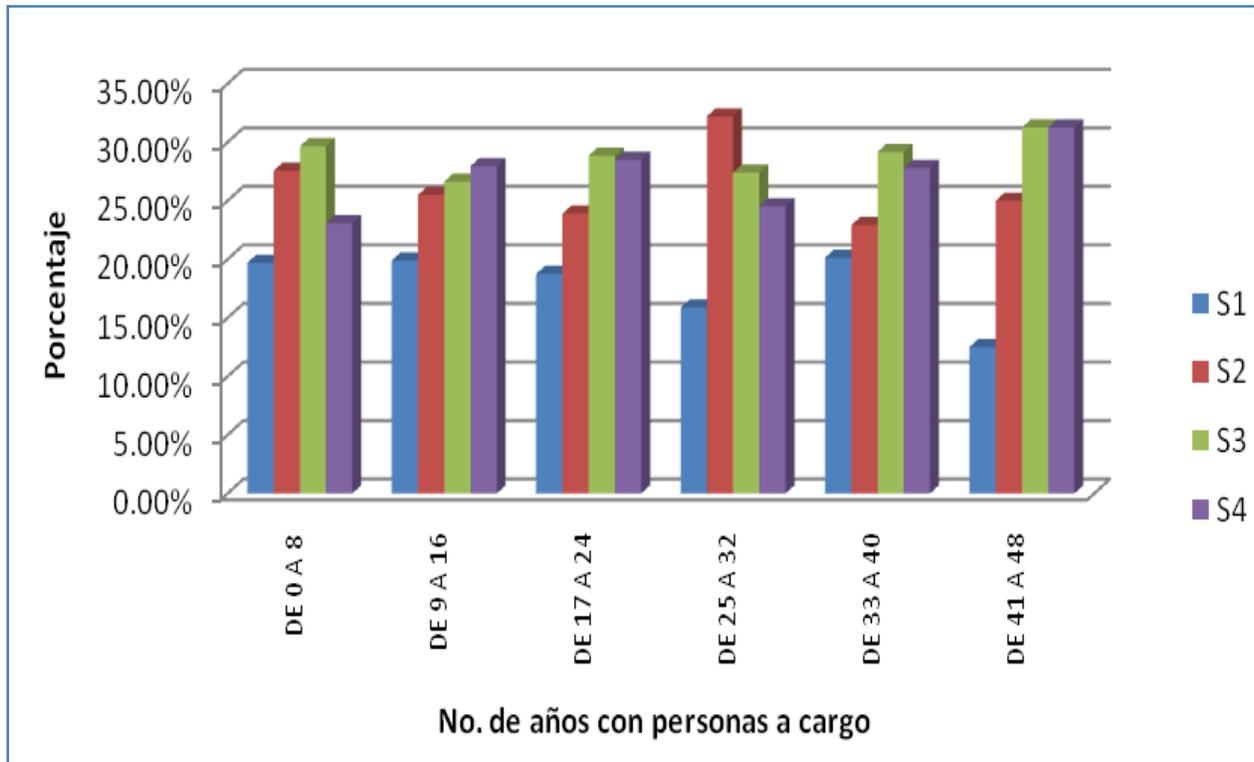


Fuente: Elaboración propia

La mayor tendencia es un liderazgo S3, presente desde los 0 hasta los 8 años, en el segmento de 9 a 16 años se cambia la tendencia a un liderazgo S4, en tanto de que 17 a 24 años las tendencias son mas homogéneas entre S3 y S4, pero también se da un decremento en el liderazgo S2, en el segmento de 25 a 32 años se cambia la tendencia a un liderazgo S2, y nuevamente de 33 años en adelante se regresa a una tendencia un tanto más homogénea entre S3 y S4, teniendo nuevamente un decremento en el liderazgo S2.



Ilustración 15 Gráfica de liderazgo en función del los años a cargo



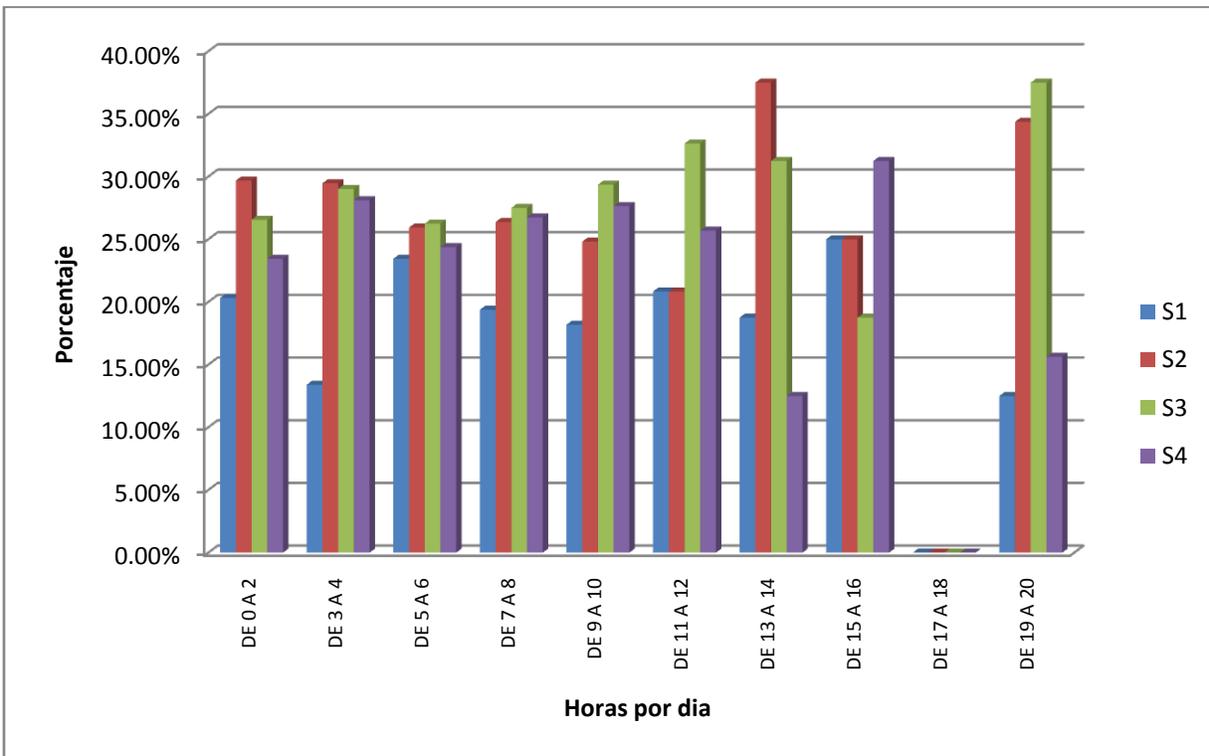
Fuente: Elaboración propia.

### Liderazgo situacional en función al número de horas por día

De los datos obtenidos referentes al número de horas diarias que dedica a su trabajo el 37.31 por ciento dedican de 6 a 8 horas, y ampliando este rango de 4 a 10 horas en esta área se concentran el 76.86 por ciento de los académicos encuestados, de acuerdo a las medidas de tendencia central, la moda, la media y la mediana coinciden en 8 horas, es decir los datos presentan un comportamiento normal, lo cual se confirma con el siguiente histograma y ojiva de porcentajes.



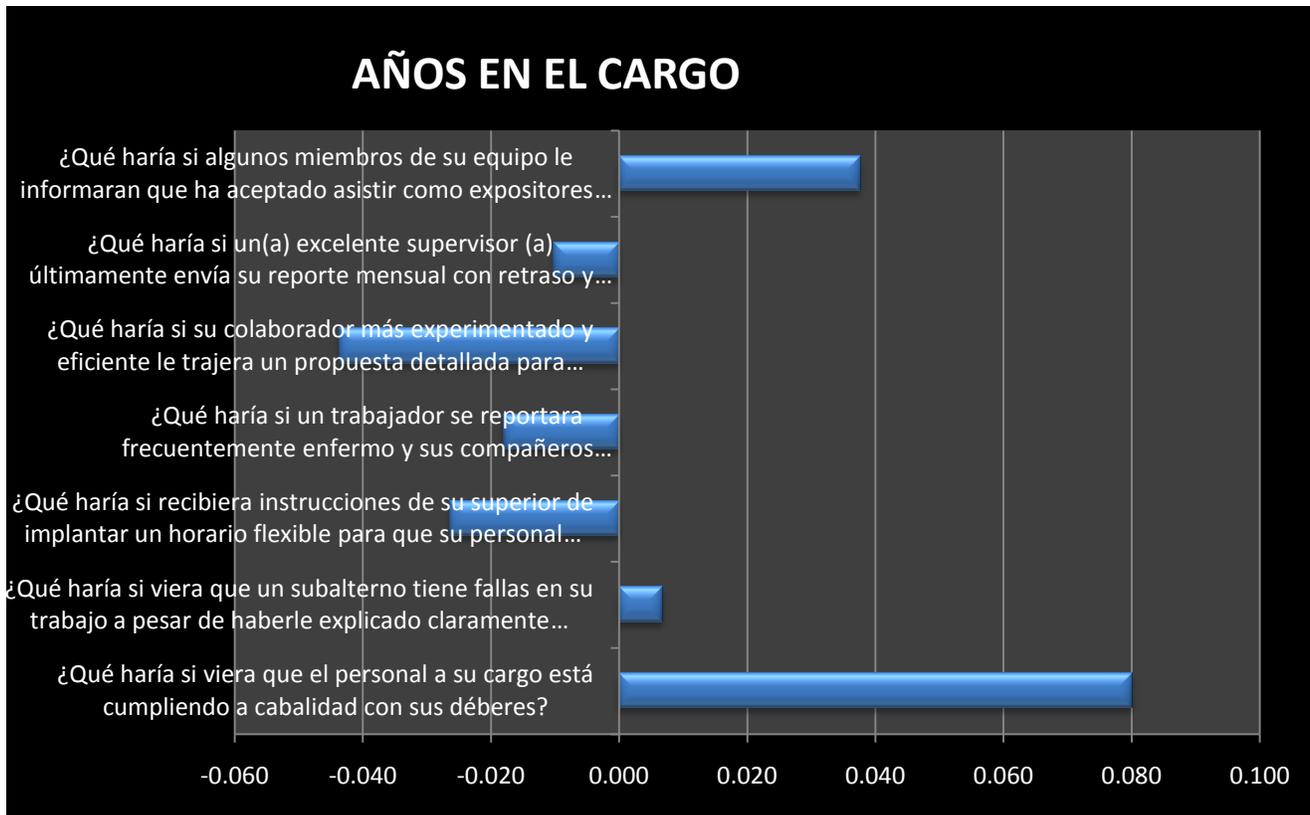
Ilustración 16 Gráfica de liderazgo situacional en función al número de horas por día



Fuente: Elaboración propia



Ilustración 17 Gráfica de Coeficiente de Spearman entre Años en el cargo y las preguntas relación positiva o negativa.



Fuente: Elaboración propia con los datos recopilados.

La presentación de la siguiente gráfica se debe a que se analizó con ayuda de SPSS la relación entre las preguntas y cada una de las variables como: edad, años en el cargo, escolaridad y la más contundente fue años en el cargo, donde se pudo observar una fuerte tendencia a cada una de las preguntas. En el caso de la más fuerte de manera positiva se encuentra ¿Qué haría si viera al personal a su cargo está cumpliendo a cabalidad con sus deberes? Con un coeficiente positivo de .80, lo que indica que a más años en el cargo, más suelen utilizarse los estilos tres y cuatro que requieren un nivel de madurez del grupo de moderado a alto (Asegurarme que todo siga bien intensificando los controles y Delegar en el personal la función de controlar lo que hacen). De igual manera, entre más años en el cargo ante la pregunta ¿Qué haría si su colaborador más experimentado y eficiente le trajera una propuesta detallada para incrementar la productividad? más ocupan los estilos 1 y 2 (Discutir con él la forma de poner en práctica su idea y Darle ideas para su llevar la idea a la práctica).

De manera general las variables más importantes del estudio son: grado escolar, número de Personas a cargo, horas ejercidas al día. Esto facilita la comprensión sobre cómo el estilo de liderazgo es afectado por estas variables y con la información proporcionada por el Departamento de Personal



Docente se puede diseñar programas de actualización de profesorado que ayuden a desarrollar estas habilidades.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede diseñar programas orientados de primera instancia a identificar el estilo de cada uno de los profesores de la facultad y a partir de esto tomar, las siguientes descripciones.

1.-Para el estilo S1: se observa que los profesores de este estilo tienen a ser un poco más severos, es decir, tratan al alumno de manera para obligarlo imponiendo su forma de trabajo y pensamiento.

2.-Para el estilo S2= Para este tipo de profesores, se tiene ese comportamiento normalmente cuando los alumnos tienen ya cierto conocimiento de la materia, es decir, alumnos de 6° semestre en donde ya han trabajado y el papel del profesor es la orientación y seguimiento del alumno, tratando de cumplir con un plan ya establecido, sin la necesidad de estar ahí todo el tiempo para supervisarlos, como por ejemplo el desarrollo de tareas y trabajos en equipo.

3.-Para el estilo S3= Es aquel donde el profesor tiene un bajo compromiso y los alumnos responden de manera positiva, en estos casos el profesor solamente tiene un papel pasivo al dejar toda la proactividad al grupo, y en caso de requerir apoyo los alumnos solamente lo consultan.

4.-Para el estilo S4 = es cuando no se cuenta con el compromiso y se tiene poca disposición por ambas partes, para este caso el profesor no atiende la clase y al alumno no tiene la menor importancia.

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que es necesario tener parámetros que nos permitan conocer de manera fehaciente el estilo de todos los profesores de la facultad y establecer programas que ayuden a colocar a los profesores frente a grupos, es probable que al menos en los primeros semestres, se requiera de un estilo un poco más estricto, es decir, un estilo S1 que favorezca la formación a los alumnos a seguir, las reglas para que poco a poco tengan los conocimientos y la madurez para enfrentar los retos profesionales, sin embargo no es posible concluir sobre lo adecuado de los estilos en este estudio ya que no se evaluaron aspectos grupales como el desempeño o nivel de madurez.



## DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio el liderazgo situacional y la disposición que tienen los profesores frente a las tareas que realizan otros (Hersey, 1984) que realizan un grupo de profesores de la licenciatura, sistema abierto, maestría y doctorado en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

En este estudio se observó que dependiendo el grado de madurez del grupo el líder tiende a un determinado estilo, desgraciadamente no se midió el nivel de eficacia y eficiencia de los alumnos con respecto a cada estilo, lo descrito por Blanchard al respecto de que el liderazgo situacional el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación. Esto debiera ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado.

El estudio nos demuestra que el liderazgo que ejercen los profesores de la Facultad, depende en gran medida, a su nivel de estudios, al número de años en el cargo, a la cantidad de personas a cargo, es decir, que la situación para cada grupo en específico se identifica con un tipo de liderazgo.

De manera general el estilo más recurrente es el S3 y S2 para los académicos con solo la licenciatura, S3 para los de maestría y un S2 para los que poseen el grado de doctor.

Otro punto importante que se descubrió, es que de manera general tanto hombres como mujeres, no difieren en sus respuestas.

En este estudio no se midió el nivel de madurez, ni la productividad de los alumnos, debido a que no se considero en una primera etapa de este estudio, sin embargo sería de mucha utilidad el conocer cuál es estilo más efectivo y en donde aparece tomando en consideración la edad de los alumnos y el semestre en el que se encuentran inscritos.

Para un estudio más completo, será necesario establecer cuál es la percepción de los alumnos, referente a su estilo de liderazgo, de esta forma podremos establecer de manera más precisa esta relación.



## CONCLUSIONES

Como pudimos observar el objetivo del estudio se cumplió al:

1. Identificar el comportamiento del Liderazgo Situacional entre los académicos en la Facultad de Contaduría y Administración.
2. Identificar la habilidad y competencia directiva de los académicos en la Facultad de Contaduría y Administración.
3. Determinar la adaptabilidad del liderazgo de acuerdo a las características del académico (de acuerdo al grado académico, antigüedad, número de personas a su cargo, edad, género).

Teniendo el hallazgo más importante lo siguiente:

- ✓ El estilo predominante en los académicos es de S3 que significa alta relación y baja tarea, y se puede justificar porque la madurez de los grupos de la facultad de contaduría y , administración son capaces pero indispuestos e inseguros, cabe aclarar que no se midió la madurez de los grupos pero en contraste con la teoría dice que aun en los años de universidad los alumnos poseen la capacidad intelectual para realizar las tareas y aprender rápidamente y el papel del maestro es la facilitar y participar junto con ellos.
  - ✓ Otros hallazgos del que se hablará en las conclusiones fue que en este grupo el número de personas a cargo no influye en el estilo de liderazgo.
- 
- Los estilos de liderazgo no se encontraron en función al número de personas a cargo; al parecer el factor en la decisión de estilo más adecuado, es el comportamiento del grupo de seguidores así como de la madurez de estos.
  - Se observa que el estilo de liderazgo puede ser un factor determinante para mantenerse en un puesto, así como la experiencia en el manejo de personal a cargo, los académicos con mayor antigüedad presentan una mayor tendencia hacia un liderazgo S3 en su trayectoria, al igual que los académicos que han tenido durante un mayor periodo de tiempo personal a cargo, pero considerando que bajo algunas situaciones se cambia a un liderazgo S2, es decir, cuando deben vender sus ideas, o hacia un liderazgo S4 cuando deben delegar responsabilidad.
  - Los académicos que tienen relativamente poco tiempo del día con personal a cargo es decir entre 0 y 4 horas, manifiestan una conducta de liderazgo S2, caracterizado por explicar relaciones y dando a sus colaboradores oportunidades, considerando que no tienen la madurez adecuada pero que si están dispuestos o tienen la seguridad necesaria. Una posible causa para esta situación es que al tener menor tiempo conviviendo con su grupo de seguidores, este lo debe emplear en convencerlos para que realicen la tarea.



- Cuando se habla de una jornada de 5 a 12 horas el liderazgo observado es S3 que es el estilo predominante en los académicos de FCA-UNAM, siendo que a un mayor número de horas, ya no se observan características muy definidas en el liderazgo, por lo que esto dependerá de las características de los seguidores así como de la madurez observada.



## RECOMENDACIONES

Sin lugar a dudas el establecimiento de una encuesta resulta un arduo trabajo que requiere del tiempo, esfuerzo y paciencia de todos los involucrados: administrativos, académicos y alumnos para poder contar con muestras más representativas que ayude a mejorar los resultados.

Las recomendaciones derivadas del presente estudio son las siguientes:

- ✓ Elaborar un instrumento que mida la madurez de los alumnos. Como ya se mencionó los alumnos no fueron parte del estudio. Los resultados de la madurez de los alumnos ayudara a darle una mayor fuerza al estudio realizando, además de conocer el grado de madurez de los alumnos, esto se puede realizar por semestre, edad, u otras variables a considerar.
- ✓ Aumentar el tamaño de la muestra para el caso de profesores. A pesar que se tomó una muestra representativa se puede mejorar el nivel de confianza aumentando el número de personas encuestadas.
- ✓ Es necesario sensibilizar a los profesores sobre la importancia de su participación en el apoyo a encuestas y evaluaciones, esto podría llevarse a cabo en los programas de capacitación a los profesores de la facultad, sin lugar a dudas ayudará a tener una mejor comprensión del personal (en su caso académicos) y poder contar con información que dirigida a la mejora continua de la forma de enseñanza.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- BAUTISTA Durand, S. (2008). *Apuntes de administración*. México: FCA - UNAM.
- Center for Leadership. (1976). *Estudios de Teoría de Liderazgo Situacional*.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc. Graw Hill.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., & IVANCEVICH, J. M. (1992). *Fundamentals of management* (octava ed.). Illinois: Hommewood.
- Facultad de Contaduría y Administración. (2005). *76 años en la UNAM*. México: FCA-UNAM.
- Facultad de Contaduría y Administración. (1980). *Memoria del 50 aniversario de la fundación de la FCA, 1929-1979*. México: FCA-UNAM.
- Facultad de Contaduría Y Administración, UNAM. (2008). *Tercer informe*. Recuperado el 02 de 06 de 2009, de Facultad de Contaduría y Administración: [www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx)
- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill.
- GEORGE, C. S. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ Rodríguez, S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia* (séptima ed.). México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- HERSEY, P. (1984). *The situational Leader*. Warner Books.
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. (1996). *Management of organizational behavior* (séptima ed.). Prentice Hall.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., & NATEMAYER, W. E. (4 de diciembre de 1979). Situational Leadership, perceptions and The impact of power. *Group & Organization Studies* , 418-428.
- KOONTZ, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- LIKERT, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- MCGREGO, D. (1960). *The human side enterprise*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- MÜNCH Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración* (séptima ed.). México: Trillas.
- O. da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- REYES Ponce, A. (1994). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- ROBBINS, S. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (tercera ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ROBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. (séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- SHAMIR, B. (2001). Charismatic Leadership in Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 74, 112-114.
- STONER, J. A. (1996). *Administración* (cuarta ed.). México: Prentice Hall.
- TERRY, G. (1954). *Principles of Management*. Nueva York: Harper & Row.
- Universidad Tecnológica de México. (2006). *Administración*. INITE.

### Paginas consultadas

- ✓ <http://pubs.aged.tamu.edu/jae/pdf/Vol47/47-01-006.pdf>
- ✓ <http://www.docstoc.com/docs/4580342/educational-leadership-styles/>
- ✓ <http://www.westga.edu/~cbulach/sclimate/lsp.htm>
- ✓ <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0530100202.html>



- ✓ <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/remo/v5n13/v5n13a08.pdf>
- ✓ <http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No7/r07-art09.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A Imágenes de las Instalaciones de la FCA-UNAM

Ilustración 24 Jardín frente al edificio de las oficinas administrativas

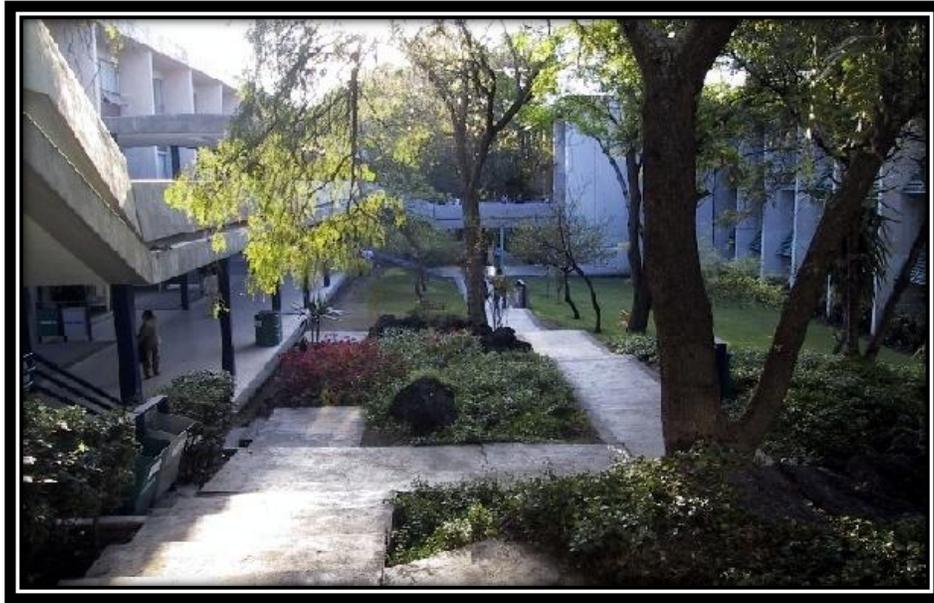
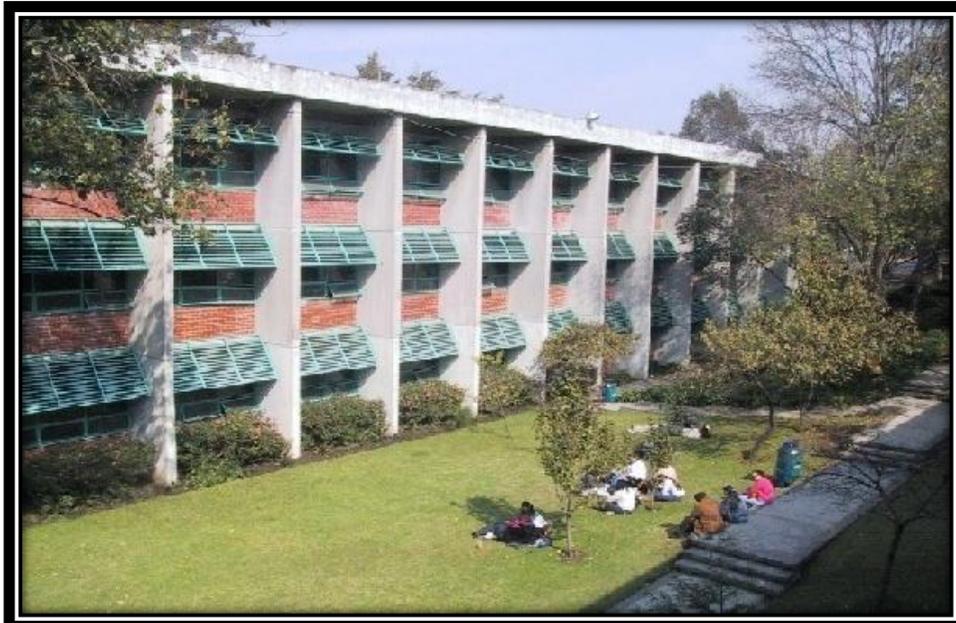


Ilustración 25 Auditoria Carlos Pérez del Toro



**Ilustración 26 Vista Trasera del Edificio "B"**



**Ilustración 27 Entrada principal de la FCA-UNAM**





Ilustración 28 Jardín a un costado del Edificio "A"



Ilustración 29 Vista nocturna de la Biblioteca Adam Adam



## ANEXO B Instrumento de Medición



Este cuestionario tiene como objetivo identificar la percepción que se tiene sobre el estilo de liderazgo ejercido en la organización. Los datos son anónimos y confidenciales, sólo serán procesados y usados con fines académicos.

### A. Información general

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Sexo: a) Hombre \_\_\_\_\_ b) Mujer \_\_\_\_\_

Número de personas que tiene a cargo: \_\_\_\_\_

Horas diarias que dedica a su trabajo: \_\_\_\_\_

Escolaridad, último grado académico obtenido: \_\_\_\_\_

Número de años que tiene en el cargo actual: \_\_\_\_\_

Número de años que ha tenido personal a su cargo: \_\_\_\_\_

### B. En las siguientes preguntas elija una sola respuesta

1. **¿Qué haría si viera que el personal a su cargo está cumpliendo a cabalidad con sus deberes?**

- a Intervenir solamente si algo extraordinario ocurre.
- b Controlar periódicamente para asegurarme que todo esté bien.
- c Asegurarme que todo siga bien intensificando los controles.
- d Delegar en el personal la función de controlar lo que hacen.

2. **¿Qué haría si viera que un subalterno tiene fallas en su trabajo a pesar de haberle explicado claramente cómo debe hacerlo?**

- a Escuchar la explicación del subalterno y decirle que esto no vuelva a suceder
- b Pedirle al subalterno que haga de nuevo su tarea bajo mi supervisión.
- c Comentarle al subalterno sus errores y recomendarle más cuidado en el futuro.
- d Reunirme con el subalterno para buscar entre ambos una solución.

3. **¿Qué haría si recibiera instrucciones de su superior de implantar un horario flexible para que su personal pueda elegir la hora de entrada pero debe cumplir la jornada de trabajo?**

- a Permitir que el personal adopte el horario que más le convenga.
- b Decidir quiénes pueden hacer uso del horario flexible.
- c Hacer una reunión con el personal para discutir la distribución de horarios.
- d Enviar una circular al personal notificándole que no habrá horario flexible.

4. **¿Qué haría si un(a) supervisor(a) de reciente ingreso tiene deficiencias a pesar de haber recibido entrenamiento adecuado?**

- a Explicarle claramente lo que debe hacer y supervisa su trabajo.
- b Decirle que su entrenamiento ha terminado y que debe tener más iniciativa.
- c Animarle a tener más confianza en sus capacidades.
- d Vigilar permanentemente su desempeño



**5. ¿Qué haría si un(a) jefe(a) de área que ha dado un excelente rendimiento durante los dos últimos años hubiera disminuido la calidad y rendimiento de su trabajo debido a un problema familiar?**

- a Amonestarle para que regresara a su anterior estado de eficiencia.
- b Ayudarle a comprender que su problema personal está afectando su trabajo.
- c Recurrir al diálogo para animarle a superar su problema.
- d Recomendarle una solución y asegurarme que la ponga en práctica.

**6. ¿Qué haría si supiera que una persona que desempeña un alto cargo ha sido sorprendida fumando en un área prohibida dentro de la empresa?**

- a Hacerle comprender su error y la dejaría ir.
- b Preguntarle por qué estaba fumando y cómo lo evitará en el futuro.
- c Hacerle una reflexión sobre la prohibición de fumar y vigilar su comportamiento
- d Hacerle ver la gravedad del incidente y sus posibles consecuencias.

**7. ¿Qué haría si en su departamento se presentara un grave enfrentamiento entre dos empleados que usualmente trabajan bien en equipo?**

- a Llamarlos y hacerles comprender que su conflicto afecta a todo el departamento.
- b Preguntarles por el origen del problema y decirles que deben solucionarlo.
- c Hacerles entender que ellos han sido modelos de buen comportamiento y que deben seguir siéndolo.
- d Hacer una reunión con las dos personas para sugerirles una solución y asegurarme que la pongan práctica.

**8. ¿Qué haría si un trabajador se reportara frecuentemente enfermo y sus compañeros protestaran porque se sienten sobrecargados?**

- a Reunirme con él para analizar el problema y buscar la solución.
- b Animarlo a buscar ayuda especializada.
- c Decirle que está causando resentimiento en los sus compañeros y que debe resolver su problema.
- d Reemplazarlo por otra persona y asignarle una tarea aislada para que sus ausencias no afecten a otros trabajadores.

**9. ¿Qué haría si su colaborador más experimentado y eficiente le trajera una propuesta detallada para incrementar la productividad?**

- a Discutir con él la forma de poner en práctica su idea.
- b Darle ideas para su llevar la idea a la práctica.
- c Decirle que continúe desarrollando su propuesta y que me tenga al corriente
- d Solicitarle que regrese en otra ocasión con su propuesta.

**10. ¿Qué haría si una persona capacitada rechazara un ascenso para evitar mayores responsabilidades?**

- a Decirle que tiene las habilidades para el nuevo cargo, que no le tema al cambio.
- b Darle una guía para ejercer el nuevo cargo sin problemas.
- c Describirle los beneficios que ese cargo representa para su progreso personal y dejarlo decidir.
- d Sugerirle que busque ayuda psicológica para vencer su inseguridad.

**11. ¿Qué haría si un(a) excelente supervisor(a) últimamente envía su reporte mensual con retraso y además con errores?**

- a Examinar sus pasados reportes y explicarle claramente lo que espero.
- b Pedirle que me deje ver el informe antes de enviarlo
- c Decirle que espero que su próximo reporte esté a tiempo y sin errores.
- d Analizar con él o (ella) la razón de su retardo y errores para buscar la solución.



**12. ¿Qué haría si la organización contratara a un experto para implantar un nuevo método de trabajo a sus colaboradores que son realmente efectivos y gustan de participar en las decisiones?**

- a Explicar al grupo en qué consiste el nuevo método de trabajo
- b Aplicar el nuevo método y supervisar de cerca su cumplimiento.
- c Explicaría al grupo los beneficios del nuevo método de trabajo.
- d Encargar a un comité el estudio del método y su posible aplicación.

**13. ¿Qué haría si uno de los mejores operarios le dijera que está interesado concursar para ocupar una vacante de jefe de grupo en otro departamento?**

- a Decirle que espere una oportunidad en mi departamento, donde se le aprecia bien.
- b Decirle que evalúe bien las opciones antes de decidir
- c Decirle que siento perder un buen colaborador pero que tiene derecho a progresar.
- d Dialogar con él sobre sus nuevas funciones y la forma de llevarlas a cabo.

**14. ¿Qué haría si algunos miembros de su equipo le informaran que han aceptado asistir como expositores en un evento empresarial, sin consultarle primero?**

- a Animarlos a estudiar las consecuencias de su ausencia en el desempeño del grupo y las posibles soluciones.
- b Felicitarlos por su iniciativa siempre que no afecte su trabajo.
- c Hacerles ver los problemas que su ausencia genera en el grupo.
- d Decirles que busquen la cooperación del grupo para mantener el nivel de desempeño.

**15. ¿Qué haría si notara que el personal de un Departamento está produciendo por debajo del estándar?**

- a Dialogar con el grupo y hacer sugerencias sobre la forma de mejorar el ritmo de producción.
- b Reprograma el trabajo tratando de incorporar las ideas del grupo.
- c Invitar al grupo a estudiar las causas de su atraso y buscar soluciones.
- d Supervisar estrictamente el desempeño del grupo para asegurar el cumplimiento de las metas.

**16. ¿Qué haría si el jefe de control de calidad hubiera dejado rebasar el margen de errores aceptables?**

- a Ofrecerle documentación para el mejor desempeño de su cargo.
- b Pedirle que aplique estrictamente las normas de control de calidad.
- c Darle un tiempo prudencial para mejorar su trabajo.
- d Investigar con él cuáles son las causas del problema y hallar su solución.



## ANEXO C Tabla con los datos obtenidos (141 encuestados)

Folio	Cargo	Sexo	N. Personas	Horas por día Hrs	Escolaridad	Años en el cargo Años, Meses	Años personas a cargo Años, Meses	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	Doctor Investigador	H	0	8	Doctorado	32	20	S4	S4	S3	S2	S4	S3	S2	S4	S3	S2	S4	S4	S3	S3	S4	S4
2	Profesor	H	68	4	Maestría	15	17	S4	S4	S4	S2	S4	S4	S3	S3	S3	S2	S2	S4	S2	S3	S4	S2
3	Profesor	H	0	8	Doctorado	40	16	S4	S3	S4	S2	S2	S1	S2	S1	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S4	S1
4	Coordinación Académica de Posgrado	M	3	10	Maestría	0.3333	23	S4	S3	S3	S1	S4	S4	S1	S4	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S3	S1
5	Jefe Selección de personal	M	2	8	Maestría	5	20	S3	S4	S1	S3	S4	S1	S2	S3	S3	S2	S1	S3	S2	S4	S4	S2
6	Profesor	H	1	8	Doctorado	7	1	S3	S1	S3	S2	S3	S1	S2	S3	S4	S2	S4	S3	S2	S2	S1	S2
7	Profesor Público Servidor	H	2	10	Maestría	0.5	10	S3	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S3	S3	S2	S4	S1	S4	S3	S4	S2
8	Profesor Cuantitativos Métodos	H	130	8	Maestría	28	30	S3	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S2	S3	S2	S4	S2	S4	S4	S3	S2
9	Auxiliar Académico Técnico	H	5	8	Licenciatura	1	1	S4	S4	S3	S1	S4	S3	S4	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S3	S2
10	Profesor Internacional Economía	H	25	8	Maestría	5	15	S2	S3	S2	S3	S3	S4	S3	S3	S3	S1	S4	S2	S3	S3	S4	S2



11	Profesor de Asignaturas de Posgrado	H	50	3	Doctorado	15	20	S4	S3	S4	S1	S4	S2	S2	S4	S3	S2	S4	S2	S4	S2	S2	
12	Académico Posgrado FCA	H	60	5	Maestría	26	18	S4	S3	S3	S1	S4	S4	S1	S3	S3	S1	S4	S4	S3	S4	S3	S2
13	Académico y de coordinación especializaciones	H	12	9	Maestría	12	12	S2	S3	S3	S1	S4	S2	S3	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S1	S4	S2
14	Directivo (2º nivel)	H	15	10	Doctorado	4	25	S3	S3	S3	S2	S4	S3	S4	S1	S3	S2	S4	S2	S2	S1	S2	S2
15	Jefe de proyectos	M	10	12	Maestría	2	8	S4	S3	S3	S2	S4	S3	S1	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S3	S1	S2
16	Coordinadora académica de educación abierta a distancia.	M	2	9	Maestría	1.5	20	S2	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S3	S3	S1	S4	S2	S3	S2	S4	S2
17	Coordinador de maestría en administración	H	2	8	Maestría	5	10	S4	S4	S3	S2	S4	S2	S1	S1	S3	S1	S4	S4	S1	S1	S1	S1
18	Docente	M	0	8	Licenciatura	3	15	S4	S3	S3	S2	S4	S4	S3	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S2	S1
19	Prestador de servicios profesionales	H	0	8	Maestría	1.5	3.5	S4	S3	S3	S1	S4	S4	S1	S2	S3	S2	S4	S4	S3	S2	S4	S2
20	Gerente de Relaciones	M	5	10	Maestría	2.5	2.5	S3	S3	S4	S1	S4	S4	S2	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S4	S2
21	Socio	H	0	4	Licenciatura	27	36	S2	S3	S3	S3	S4	S4	S3	S1	S3	S4	S1	S2	S2	S2	S1	S2
22	Director General	H	8	10	Maestría	5	20	S3	S3	S3	S1	S4	S2	S4	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S4	S2
23	Profesor	H	0	8	Doctorado	12	30	S4	S2	S3	S2	S4	S1	S1	S3	S3	S4	S4	S4	S2	S4	S3	S2
24	Docente	M	10	10	Maestría	6	8	S2	S3	S3	S1	S4	S1	S3	S4	S3	S1	S3	S2	S2	S3	S2	S2



25	Profesor	H	0	6	Doctorado	30	20	S3	S3	S3	S1	S4	S1	S4	S3	S2	S1	S4	S2	S3	S1	S3	S2
26	Profesor	M	0	6	Maestría	22	15	S1	S4	S2	S1	S4	S3	S1	S3	S2	S4	S4	S1	S3	S1	S3	S4
27	Académico	H	0	12	Maestría	8	10	S3	S4	S3	S4	S2	S3	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S2	S4	S3	S2
28	Profesor de Posgrado	M	23	7	Maestría	9	23	S2	S3	S3	S2	S3	S4	S2	S3	S4	S4	S1	S3	S3	S3	S2	S1
29	Profesor de Posgrado	H	30	5	Maestría	10	10	S2	S1	S3	S2	S4	S2	S1	S1	S4	S2	S4	S2	S4	S4	S4	S1
30	Profesor Posgrado UNAM	H	23	8	Maestría	3	7	S1	S3	S3	S4	S4	S4	S3	S3	S3	S1	S1	S2	S4	S4	S3	S1
32	Profesor	M	3	6	Maestría	15	15	S2	S4	S3	S4	S4	S4	S4	S3	S3	S2	S4	S1	S3	S1	S1	S1
33	Profesor	H	214	6	Licenciatura	17	17	S4	S3	S3	S1	S3	S4	S1	S3	S3	S2	S4	S4	S2	S4	S4	S2
34	Docente	H	75	8	Maestría	16	22	S4	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S1	S3	S1	S4	S4	S2	S4	S4	S2
35	Profesor	H	40	2	Maestría	40	40	S1	S3	S3	S1	S4	S4	S1	S1	S4	S3	S4	S2	S2	S2	S1	S1
36	Profesor de asignatura	H	2	8	Maestría	30	20	S1	S3	S1	S1	S4	S2	S3	S2	S3	S2	S4	S2	S4	S4	S4	S2
37	Consultor	H	2	6	Maestría	4	2	S3	S3	S4	S1	S3	S4	S3	S2	S2	S2	S4	S4	S2	S4	S4	S2
38	Academia	M	0	20	Maestría	25	19	S3	S3	S3	S1	S2	S2	S4	S3	S4	S2	S1	S2	S2	S3	S3	S4
39	Profesor de asignatura	H	170	6	Maestría	21	40	S2	S3	S3	S2	S4	S2	S3	S3	S3	S2	S4	S2	S4	S1	S4	S2
40	Profesor de asignatura	H	20	10	Licenciatura	6	20	S4	S3	S3	S1	S4	S3	S1	S4	S3	S2	S4	S3	S2	S2	S4	S4



41	Coordinador de evaluación de desempeño	M	2	9	Licenciatura	5	15	S4	S3	S4	S1	S4	S4	S4	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S4	S2
43	Profesor Interino	H	50	8	Maestría	18	18	S1	S3	S1	S2	S4	S4	S2	S4	S3	S1	S1	S2	S2	S4	S3	S2
44	Profesor de Asignatura	H	0	8	Maestría	15	10	S1	S4	S3	S2	S2	S2	S1	S1	S4	S4	S1	S4	S4	S4	S1	S2
45	Profesor y Gerencia	H	6	8	Licenciatura	4	30	S2	S1	S1	S2	S2	S4	S2	S1	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S2	S1
46	Docente	H	22	10	Licenciatura	16	24	S4	S4	S4	S1	S4	S1	S4	S4	S3	S1	S4	S2	S4	S4	S3	S2
47	Jefe	H	4	8	Licenciatura	8	12	S2	S3	S2	S1	S4	S4	S2	S3	S3	S2	S4	S1	S2	S4	S2	S4
48	Subdirección	H	2	10	Licenciatura	10	20	S1	S3	S3	S2	S4	S4	S4	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S1	S4	S1
49	Profesor de Posgrado	H	5	10	Maestría	2	12	S1	S3	S3	S1	S4	S1	S3	S3	S4	S2	S4	S2	S2	S1	S4	S4
50	Académico	H	2	9	Licenciatura	20	20	S4	S3	S1	S2	S3	S4	S1	S1	S3	S1	S4	S1	S2	S1	S3	S1
51	Titular firma de abogados	H	5	10	Licenciatura	7	33	S4	S3	S2	S1	S4	S4	S4	S1	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S3	S1
52	Profesor de Asignatura	H	95	8	Doctorado	21	40	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S1	S1	S2	S4	S4	S2	S2	S1	S4	S2
53	Coordinador Evaluación de desempeño	H	2	8	Licenciatura	5	9	S4	S4	S3	S2	S3	S2	S1	S3	S3	S1	S4	S3	S2	S3	S4	S1
54	Académico	H	64	5	Maestría	15	12	S4	S3	S3	S2	S3	S4	S3	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S1	S2
56	Profesor de matemáticas	H	0	14	Maestría	25	10	S2	S3	S1	S1	S3	S2	S3	S3	S3	S2	S1	S2	S2	S4	S4	S2



57	Jefe de departamento	M	4	10	Doctorado	1	7	S2	S3	S3	S3	S3	S4	S1	S2	S3	S2	S1	S3	S2	S2	S2	S2
58	Profesor asignatura a	H	120	4	Maestría	17	17	S2	S4	S3	S1	S4	S2	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S4	S1	S3	S2
59	Académico y negocios personales	H	3	4	Licenciatura	7	4	S4	S3	S3	S3	S3	S4	S2	S1	S4	S4	S4	S3	S1	S4	S4	S1
60	Académico	H	2	10	Maestría	17	20	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S2	S1	S3	S2	S1	S3	S2	S4	S4	S1
61	Académico	H	5	10	Maestría	8	13	S3	S4	S3	S4	S4	S4	S2	S3	S2	S4	S3	S1	S3	S2	S3	S3
62	Docente	H	3	4	Licenciatura	31	48	S3	S4	S3	S1	S4	S4	S3	S2	S3	S1	S4	S2	S2	S3	S4	S2
63	Empresario	H	8	8	Maestría	10	35	S3	S3	S3	S1	S2	S4	S1	S1	S4	S2	S3	S3	S4	S3	S1	S2
64	Docente	M	0	8	Licenciatura	5	2	S2	S3	S3	S2	S4	S4	S4	S1	S3	S2	S1	S1	S1	S1	S1	S1
65	Profesor de licenciatura	H	130	6	Licenciatura	11	20	S4	S3	S3	S2	S3	S2	S2	S1	S1	S4	S2	S2	S3	S2	S1	S1
66	Profesor definitivo	H	120	4	Maestría	6	10	S2	S3	S2	S3	S4	S2	S2	S1	S3	S2	S4	S4	S2	S3	S4	S2
67	Director general y propietaria	M	3	6	Maestría	3	11	S3	S1	S1	S3	S2	S4	S4	S1	S4	S2	S1	S3	S2	S1	S2	S1
68	Profesor	M	0	8	Maestría	15	18	S3	S3	S3	S1	S3	S3	S2	S3	S3	S2	S4	S2	S4	S4	S4	S2
69	Director general	H	1	10	Maestría	6	9	S2	S3	S3	S1	S4	S3	S2	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S3	S3	S2
70	Profesor asignatura	M	120	15	Licenciatura	29	29	S1	S1	S2	S1	S4	S4	S3	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S4	S2
71	Subdirector de riesgos financieros	M	15	9	Maestría	3	7	S1	S3	S3	S3	S2	S4	S2	S1	S3	S3	S4	S3	S2	S4	S1	S1
72	Coordinadora	M	3	9	Maestría	2	8	S2	S3	S3	S1	S3	S4	S2	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S3	S4	S2



73	Subjefe de división	H	12	12	Maestría	4.5	19	S1	S3	S3	S1	S3	S2	S1	S3	S3	S1	S4	S1	S2	S4	S4	S2
74	Académico	H	10	12	Maestría	15	30	S3	S3	S3	S1	S4	S1	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S2	S1	S4	S2
75	Coordinadora de atención	M	5	9	Maestría	10	15	S4	S3	S4	S1	S4	S4	S1	S1	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S3	S2
76	Coordinadora de movimientos de prestaciones Lic. y SUA	M	20	8	Licenciatura	10	8	S2	S4	S3	S3	S2	S1	S4	S3	S3	S1	S4	S4	S4	S3	S3	S2
77	Coordinadora	M	1	8	Licenciatura	10	14	S2	S3	S3	S1	S4	S1	S2	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S3	S4	S2
78	Propietario	H	5	5	Licenciatura	30	30	S2	S1	S3	S2	S4	S4	S1	S1	S3	S2	S1	S2	S2	S4	S3	S1
79	Coordinador posgrado en otra universidad	H	4	6	Maestría	8	4	S2	S3	S3	S1	S4	S3	S3	S2	S2	S1	S3	S4	S2	S4	S4	S2
80	Profesor	H	20	6	Maestría	3	7	S3	S3	S3	S3	S2	S4	S1	S1	S3	S1	S1	S3	S1	S1	S1	S1
81	Socio administrativo gerente	H	8	10	Maestría	10	0	S3	S3	S3	S2	S3	S4	S2	S1	S3	S2	S4	S1	S4	S3	S1	S1
82	Asistente	M	2	8	Maestría	3	6	S1	S4	S3	S2	S3	S4	S1	S3	S3	S2	S4	S3	S3	S3	S2	S2
83	Coordinador del área	H	2	8	Maestría	2	2	S1	S4	S3	S3	S3	S2	S1	S3	S3	S1	S2	S4	S2	S3	S3	S2
84	Académico	H	120	8	Licenciatura	24	24	S1	S1	S3	S1	S3	S1	S3	S1	S4	S1	S4	S2	S2	S4	S3	S2
85	Académico	M	1	8	Maestría	25	20	S4	S3	S2	S1	S3	S4	S3	S4	S3	S1	S4	S4	S2	S3	S2	S1
86	Profesor	M	1	8	Licenciatura	15	10	S2	S1	S2	S1	S4	S4	S3	S4	S3	S1	S4	S3	S2	S4	S4	S2



87	Gerente operativo intermodal	H	5	8	Maestría	5	8	S2	S3	S3	S3	S4	S2	S1	S1	S3	S1	S4	S2	S4	S1	S4	S4
88	Auditor	H	0	6	Maestría	1	3	S2	S3	S3	S1	S2	S4	S1	S3	S4	S2	S4	S2	S2	S1	S3	S2
89	Profesor	H	5	8	Maestría	40	38	S3	S3	S3	S1	S4	S3	S3	S3	S3	S1	S4	S3	S2	S4	S4	S2
90	Profesor de asignatura	M	0	4	Licenciatura	4	5	S1	S3	S4	S1	S3	S4	S4	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S2	S4	S2
91	Propietaria y administradora	M	5	12	Maestría	5	10	S4	S3	S3	S1	S4	S3	S1	S2	S3	S1	S4	S4	S2	S4	S3	S2
92	Académico	M	0	6	Maestría	17	26	S2	S4	S3	S1	S4	S1	S2	S3	S3	S3	S4	S2	S2	S3	S4	S2
93	Profesor asignatura	M	0	12	Doctorado	27	15	S3	S4	S3	S1	S4	S4	S3	S3	S3	S1	S1	S4	S2	S4	S3	S2
94	Subdirector	M	69	10	Licenciatura	11	16	S3	S1	S3	S4	S4	S4	S4	S3	S3	S2	S2	S4	S2	S2	S4	S2
95	Administrativo	M	40	8	Licenciatura	10	30	S2	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S3	S3	S2	S4	S3	S2	S3	S3	S2
96	Profesor asignatura	H	2	4	Maestría	4	6	S2	S3	S3	S2	S4	S3	S1	S1	S2	S2	S4	S3	S2	S4	S4	S1
97	Maestro definitivo por materia	H	0	8	Licenciatura	23	30	S2	S1	S3	S2	S3	S4	S2	S2	S4	S2	S1	S3	S2	S4	S2	S3
98	Coordinador control interno	H	3	9	Licenciatura	3	7	S2	S2	S3	S4	S3	S4	S2	S1	S4	S4	S1	S2	S2	S2	S3	S1
99	Docente	M	0	8	Licenciatura	18	18	S4	S3	S1	S1	S4	S3	S3	S2	S3	S1	S2	S2	S2	S1	S4	S1
100	Coordinador	H	6	8	Maestría	8	6	S2	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S3	S2	S2	S4	S2	S2	S1	S1	S2
101	Gerente	H	40	8	Maestría	20	20	S2	S4	S3	S2	S2	S2	S1	S3	S4	S1	S4	S4	S3	S2	S3	S2



102	Asesor del centro empresarial	M	0	8	Licenciatura	2	10	S1	S1	S1	S3	S2	S4	S1	S1	S3	S4	S1	S1	S2	S4	S1	S1
103	Supervisor	H	25	7	Maestría	1	22	S2	S3	S3	S2	S3	S4	S1	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S3	S2
104	Jefe de sistemas computacionales y planeación RH	M	4	10	Maestría	5	3	S1	S1	S3	S2	S4	S2	S3	S1	S3	S2	S4	S1	S2	S2	S4	S2
105	Orientador técnico	M	100	7	Maestría	8	15	S2	S3	S2	S1	S2	S2	S2	S1	S3	S1	S1	S4	S4	S4	S3	S1
106	Profesor titular de tiempo completo	M	2	8	Doctorado	13	13	S2	S1	S3	S1	S4	S4	S4	S3	S3	S2	S4	S3	S2	S3	S4	S2
107	Abogado	H	3	8	Licenciatura	6	30	S2	S3	S3	S1	S4	S1	S3	S3	S3	S1	S4	S3	S2	S4	S4	S2
108	Jefe de oficina	H	8	10	Maestría	15	15	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S3	S3	S3	S2	S4	S3	S4	S2	S4	S2
109	Supervisor contable	M	18	6	Licenciatura	22	15	S4	S4	S2	S4	S3	S4	S2	S3	S3	S2	S4	S4	S2	S1	S3	S1
110	Gerente administrativo	M	8	10	Licenciatura	9	17	S4	S1	S3	S4	S3	S4	S3	S2	S3	S1	S4	S2	S2	S3	S1	S1
111	Académico empresario	M	5	20	Maestría	7	7	S2	S3	S2	S2	S4	S1	S3	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S3	S3	S1
112	Sub contador	M	2	6	Licenciatura	6	12	S1	S3	S2	S2	S3	S4	S1	S1	S3	S1	S1	S3	S4	S2	S2	S2
113	Profesor de asignatura	M	23	5	Maestría	15	15	S2	S1	S1	S2	S2	S1	S4	S1	S3	S1	S1	S1	S2	S1	S2	S1
114	Jefe de oficina	H	4	8	Licenciatura	3	2	S1	S4	S3	S2	S4	S2	S2	S1	S3	S1	S4	S1	S2	S2	S1	S1
115	Coordinador de departamento	H	16	8	Licenciatura	3	3	S1	S3	S3	S1	S2	S2	S1	S1	S4	S2	S4	S2	S4	S3	S4	S2
116	Coordinador centro asesoría	H	2	6	Maestría	8	6	S4	S3	S2	S1	S4	S1	S3	S2	S3	S1	S4	S2	S2	S3	S2	S2



117	Jefe de Captura de Datos	M	4	8	Licenciatura	5	2	S3	S3	S3	S1	S2	S2	S1	S4	S4	S2	S4	S2	S2	S3	S3	S2
118	Jefe de Capacitación	H	3	8	Licenciatura	4	6	S4	S4	S2	S2	S3	S4	S2	S4	S3	S1	S3	S1	S4	S3	S1	S1
119	Profesor asignatura	M	0	2	Licenciatura	6	6	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S2	S3	S2	S1	S2	S1	S2	S3	S4	S2
120	Profesor definitivo	H	2	4	Maestría	4	21	S3	S3	S3	S2	S4	S4	S1	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S3	S2	S2
121	Gerente	M	1	10	Maestría	1	1.5	S4	S3	S3	S2	S3	S4	S2	S4	S3	S1	S4	S2	S2	S2	S3	S1
122	Profesor	M	0	4	Licenciatura	10	14	S3	S3	S3	S1	S4	S4	S3	S1	S3	S1	S4	S2	S2	S4	S4	S2
123	Profesor asignatura a	H	60	2	Licenciatura	15	15	S2	S3	S3	S1	S4	S1	S3	S3	S3	S1	S4	S2	S2	S3	S3	S2
124	Profesor	H	2	8	Maestría	13	0	S4	S2	S4	S1	S4	S4	S3	S2	S3	S1	S4	S2	S4	S1	S3	S2
125	Profesor	H	1	10	Licenciatura	1	18	S3	S4	S3	S1	S4	S4	S1	S1	S3	S2	S1	S2	S2	S3	S4	S1
126	Profesor asignatura	H	150	4	Licenciatura	10	40	S2	S4	S3	S4	S3	S4	S4	S2	S2	S1	S3	S2	S1	S3	S3	S4
129	Profesor adjunto. especialidad cirugía	H	5	9	Maestría	12.333	12.3333	S4	S1	S4	S4	S4	S1	S4	S1	S3	S2	S1	S3	S2	S3	S4	S2
130	Profesor adjunto. especialidad cirugía general	H	5	9	Maestría	18.167	18.1667	S3	S2	S3	S4	S4	S1	S1	S1	S2	S2	S1	S3	S2	S3	S1	S4
131	Profesor adjunto. especialidad cirugía general	H	10	12	Licenciatura	4.3333	3.33333	S2	S3	S1	S2	S4	S1	S4	S1	S3	S2	S1	S3	S2	S3	S1	S1
132	Profesor titular	H	18	11	Licenciatura	4	3	S4	S1	S3	S3	S4	S4	S1	S3	S3	S2	S2	S4	S4	S3	S1	S1
133	Profesor FCA	H	50	4	Licenciatura	3	3	S3	S3	S2	S2	S3	S2	S2	S3	S3	S1	S2	S1	S4	S1	S4	S1
134	Profesor	M	0	4	Maestría	15	30	S2	S1	S3	S2	S4	S2	S4	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S1	S4	S2



136	Contador independiente	H	2	4	Licenciatura	30	30	S2	S4	S4	S2	S4	S2	S3	S2	S3	S2	S3	S3	S2	S4	S3	S1
138	Director	H	39	8	Maestría	2	18	S2	S3	S4	S2	S4	S3	S1	S3	S3	S2	S4	S4	S2	S4	S3	S1
139	Apoyo administración secretaria de planeación	M	0	9	Maestría	7	8	S2	S3	S3	S1	S3	S1	S1	S3	S3	S2	S4	S4	S4	S4	S3	S2
140	Gerente administrativo	H	5	8	Maestría	5	10	S2	S3	S2	S1	S3	S4	S1	S4	S3	S2	S4	S4	S2	S4	S4	S2
141	Director	H	30	12	Doctorado	20	35	S4	S3	S3	S2	S4	S2	S1	S3	S3	S1	S4	S4	S4	S1	S4	S2



## ANEXO D Tabla con los datos desechados

Folio	Cargo	Sexo	N. Personas	Horas por día Hrs	Escolaridad	Años en el cargo Años, Meses	Años personas a cargo Años, Meses	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
31	Docente	M	0	8	Maestría	10	0	S2	S3	S2	S2	S4	S2	S1	S3	S4	S2	S2	S1	S2	S3	S1	S1
42	Coordinador de movimientos y prestaciones	M	0	10	Licenciatura	9	0	S4	S1	S3	S1	S4	S4	S2	S1	S2	S4	S4	S2	S2	S4	S2	S2
55	Coordinadora	M	0	8	Licenciatura	9	0	S3	S4	S3	S1	S3	S4	S1	S1	S3	S2	S4	S4	S2	S4	S3	S2
127	Profesor	H	0	9	Maestría	15	0	S1	S3	S4	S2	S3	S2	S3	S1	S2	S2	S4	S2	S3	S3	S4	S2
128	Profesor	M	0	12	Maestría	0	0	S4	S2	S3	S1	S3	S2	S3	S3	S1	S4	S4	S4	S2	S2	S4	S4
135	Profesor de asignatura	M	0	8	Licenciatura	0	0	S4	S3	S4	S1	S3	S4	S1	S3	S3	S3	S4	S2	S4	S4	S4	S2
137	Profesor asignatura	M	0	6	Maestría	15	0	S3	S3	S4	S1	S3	S4	S1	S3	S3	S2	S4	S2	S2	S4	S4	S2

## ANEXO E Resultado de simulación SPSS de prueba T para igualdad de medias.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Superior	Inferior
Promedio de estilo de liderazgo	Se han asumido varianzas iguales	0.008	0.927	0.73	132	0.466	0.03439	0.04708	-0.05874	0.12752



	No se han asumido varianzas iguales			0.71	87	0.48	0.03439	0.04844	-0.06189	0.13067
Años con personas a cargo	Se han asumido varianzas iguales	9.83	0.002	1.88	132	0.062	3.479	1.849	-0.177	7.136
	No se han asumido varianzas iguales			2.13	128	0.035	3.479	1.632	0.25	6.709
¿Qué haría si viera que el personal a su cargo está cumpliendo a cabalidad con sus deberes?	Se han asumido varianzas iguales	0.003	0.958	0.95	132	0.343	0.179	0.188	-0.193	0.551
	No se han asumido varianzas iguales			0.95	94.2	0.344	0.179	0.188	-0.194	0.553
¿Qué haría si viera que un subalterno tiene fallas en su trabajo a pesar de haberle explicado claramente cómo debe hacerlo?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	6.105	0.015	1.48	132	0.141	0.232	0.157	-0.078	0.542
				1.39	78.4	0.169	0.232	0.167	-0.101	0.565



¿Qué haría si recibiera instrucciones de su superior de implantar un horario flexible para que su personal pueda elegir la hora de entrada pero debe cumplir la jornada de trabajo?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	3.797	0.053	1.33	132	0.187	0.171	0.129	-0.085	0.427
				1.27	84	0.207	0.171	0.135	-0.097	0.439
¿Qué haría si un(a) supervisor(a) de reciente ingreso tiene deficiencias a pesar de haber recibido entrenamiento adecuado?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	0.989	0.322	0.24	132	0.811	0.04	0.168	-0.293	0.374
				0.23	88.4	0.815	0.04	0.172	-0.302	0.383



¿Qué haría si un(a) jefe(a) de área que ha dado un excelente rendimiento durante los dos últimos años hubiera disminuido la calidad y rendimiento de su trabajo debido a un problema familiar?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	2.565	0.112	1.15	132	0.254	0.147	0.129	-0.107	0.402
¿Qué haría si supiera que una persona que desempeña un alto cargo ha sido sorprendida fumando en un área prohibida dentro de la empresa?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	0.183	0.67	-1.3	132	0.201	-0.274	0.213	-0.695	0.148
¿Qué haría si en su Departamento se presentara un grave enfrentamiento entre dos empleados que usualmente trabajan bien en equipo?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	0.819	0.367	-1.6	132	0.117	-0.311	0.197	-0.7	0.079



	No se han asumido varianzas iguales			-1.5	88.9	0.126	-0.311	0.201	-0.71	0.089
¿Qué haría si un trabajador se reportara frecuentemente enfermo y sus compañeros protestaran porque se sienten sobrecargados?	Se han asumido varianzas iguales									
		3.079	0.082	-1.9	132	0.055	-0.353	0.182	-0.713	0.008
	No se han asumido varianzas iguales									
¿Qué haría si su colaborador más experimentado y eficiente le trajera una propuesta detallada para incrementar la productividad?	Se han asumido varianzas iguales			-2	99.4	0.052	-0.353	0.179	-0.708	0.003
		2.936	0.089	-0.3	132	0.732	-0.031	0.09	-0.21	0.148
	No se han asumido varianzas iguales									
				-0.4	128	0.697	-0.031	0.08	-0.189	0.127
¿Qué haría si una persona capacitada rechazara un ascenso para evitar mayores responsabilidades?	Se han asumido varianzas iguales									
		0.128	0.721	0.32	132	0.75	0.05	0.157	-0.261	0.361



	No se han asumido varianzas iguales			0.33	103	0.743	0.05	0.153	-0.253	0.353
¿Qué haría si un(a) excelente supervisor (a) últimamente envía su reporte mensual con retraso y además con errores?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	3.081	0.082	0.74	132	0.462	0.161	0.219	-0.271	0.594
				0.71	85.2	0.478	0.161	0.227	-0.289	0.612
¿Qué haría si la organización contratara a un experto para implantar un nuevo método de trabajo a sus colaboradores que son realmente efectivos y gustan de participar en decisiones?	Se han asumido varianzas iguales									
	No se han asumido varianzas iguales	0.257	0.613	0.79	132	0.434	0.136	0.173	-0.207	0.479
				0.79	95.6	0.432	0.136	0.172	-0.206	0.478



¿Qué haría si uno de los mejores operarios le dijera que está interesado concursar para ocupar una vacante de jefe de grupo en otro departamento?	Se han asumido varianzas iguales	8.953	0.003	1.24	132	0.217	0.185	0.149	-0.11	0.48
	No se han asumido varianzas iguales			1.34	116	0.184	0.185	0.138	-0.089	0.459
¿Qué haría si algunos miembros de su equipo le informaran que ha aceptado asistir como expositores en un evento empresarial, sin consultarle primero?	Se han asumido varianzas iguales	1.051	0.307	0.11	132	0.913	0.022	0.206	-0.386	0.431
	No se han asumido varianzas iguales			0.11	101	0.911	0.022	0.202	-0.378	0.423
¿Qué haría si notara que el personal de un Departamento está produciendo por debajo del estándar?	Se han asumido varianzas iguales	0.101	0.752	0.26	132	0.793	0.052	0.199	-0.342	0.446
	No se han asumido varianzas iguales			0.27	100	0.789	0.052	0.195	-0.335	0.439



¿Qué haría si el jefe de control de calidad hubiera dejado rebasar el margen de errores aceptables?	Se han asumido varianzas iguales	0.049	0.824	1.02	132	0.308	0.14	0.137	-0.131	0.412
	No se han asumido varianzas iguales			1.08	109	0.284	0.14	0.13	-0.118	0.399

## ANEXO E Resultado de simulación SPSS de las medias de cada uno de las variables.

	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Promedio de estilo de liderazgo	HOMBRE	87	2.6315	.25109	.02692
	M	47	2.5971	.27609	.04027
Años con personas a cargo	HOMBRE	87	16.82	11.443	1.227
	M	47	13.34	7.380	1.076
¿Qué haría si viera que el personal a su cargo está cumpliendo a cabalidad con sus deberes?	HOMBRE	87	2.69	1.038	.111
	M	47	2.51	1.040	.152
¿Qué haría si viera que un subalterno tiene fallas en su trabajo a pesar de haberle explicado claramente cómo debe hacerlo?	HOMBRE	87	2.98	.792	.085
	M	47	2.74	.988	.144
¿Qué haría si recibiera instrucciones de su superior de implantar un horario flexible para que su personal pueda elegir la hora de entrada pero debe cumplir la jornada de	HOMBRE	87	2.87	.679	.073
	M	47	2.70	.778	.113



trabajo?					
¿Qué haría si un(a) supervisor(a) de reciente ingreso tiene deficiencias a pesar de haber recibido entrenamiento adecuado?	HOMBRE M	87	1.83	.905	.097
		47	1.79	.977	.142
¿Qué haría si un(a) jefe(a) de área que ha dado un excelente rendimiento durante los dos últimos años hubiera disminuido la calidad y rendimiento de su trabajo debido a un problema familiar?	HOMBRE M	87	3.55	.678	.073
		47	3.40	.771	.112
¿Qué haría si supiera que una persona que desempeña un alto cargo ha sido sorprendida fumando en un área prohibida dentro de la empresa?	HOMBRE M	87	2.90	1.172	.126
		47	3.17	1.185	.173
¿Qué haría si en su Departamento se presentara un grave enfrentamiento entre dos empleados que usualmente trabajan bien en equipo?	HOMBRE M	87	2.11	1.061	.114
		47	2.43	1.137	.166
¿Qué haría si un trabajador se reportara frecuentemente enfermo y sus compañeros protestaran porque se sienten sobrecargados?	HOMBRE M	87	2.26	1.028	.110
		47	2.62	.968	.141
¿Qué haría si su colaborador más experimentado y eficiente le trajera una propuesta detallada para incrementar la productividad?	HOMBRE M	87	3.01	.560	.060
		47	3.04	.359	.052
¿Qué haría si una persona capacitada rechazara un ascenso para evitar mayores	HOMBRE M	87	1.82	.896	.096
		47	1.77	.813	.119



responsabilidades?					
¿Qué haría si un(a) excelente supervisor (a) últimamente envía su reporte mensual con retraso y además con errores?	HOMBRE M	87	3.31	1.154	.124
		47	3.15	1.302	.190
¿Qué haría si la organización contratara a un experto para implantar un nuevo método de trabajo a sus colaboradores que son realmente efectivos y gustan de participar en decisiones?	HOMBRE M	87	2.54	.962	.103
		47	2.40	.948	.138
¿Qué haría si uno de los mejores operarios le dijera que está interesado concursar para ocupar una vacante de jefe de grupo en otro departamento?	HOMBRE M	87	2.48	.887	.095
		47	2.30	.689	.100
¿Qué haría si algunos miembros de su equipo le informaran que ha aceptado asistir como expositores en un evento empresarial, sin consultarle primero?	HOMBRE M	87	2.87	1.169	.125
		47	2.85	1.083	.158
¿Qué haría si notara que el personal de un Departamento está produciendo por debajo del estándar?	HOMBRE M	87	2.99	1.126	.121
		47	2.94	1.051	.153
¿Qué haría si el jefe de control de calidad hubiera dejado rebasar el margen de errores aceptables?	HOMBRE M	87	1.89	.799	.086
		47	1.74	.675	.098