



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

TESIS
INVESTIGACIÓN SOBRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN
PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

***CASO PARTICULAR: PLANTELES: 3 Y 9**
“JUSTO SIERRA” Y “PEDRO DE ALBA”
ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA
UNAM*

Que para obtener el grado de:
Maestro en Organizaciones

Presenta: **Bárbara Edith Barbosa Guerrero**

DIRECTOR DE TESIS
DR. IGNACIO ALEJANDRO MENDOZA MARTÍNEZ

México, DF

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

Erase una vez una profesora que entendió que el proceso de enseñanza-aprendizaje era continuo. Después de un tiempo de trabajar como docente, decidió capacitarse. Y comenzó un posgrado y terminó sus materias. Pero no podía titularse, por fin logró cerrar un ciclo, terminar su tesis sobre liderazgo. Al hacer una pausa, observó que en el camino para alcanzar su meta, había recibido mucha ayuda, lo cual reconoce por este medio.

En el ámbito educativo, a la máxima casa de estudios Universidad Nacional Autónoma de México, a los profesores de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. Y especialmente a mi director de tesis al Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez (por ser un gran maestro y tener un gran espíritu de ayuda a su prójimo, el cual refleja en las asesorías a sus alumnos).

En el ámbito laboral a la Escuela Nacional Preparatoria, a los directivos, al personal docente como administrativo del plantel 9 “Pedro de Alba” y 3 “Justo Sierra” y a los profesores del colegio de ciencias sociales.

Y obviamente a la razón de este trabajo: A mis alumnos, los de ayer, los presentes y los futuros.

A Mis Amigos (as) que no figuran por nombre en este trabajo, pero han contribuido de forma desinteresada y laboriosa al brindarme su amistad, sonrisas y consejos.

En el ambiente familiar:

A la memoria de:
Mis padres:+ Ricardo Barbosa y +Matilde Guerrero
Mi abuelita + Gertrudis Quintanar

A mi querida Tía Edelmira, por su relación de amor hacia sus sobrinos.

A mis queridos hermanos y sobrinos.

A Joaquín Gabriel por su amor y palabras de aliento, que me ha brindado, además de reconocer su ayuda para la elaboración de este trabajo.

Gracias a todos.

BÁRBARA EDITH BARBOSA GUERRERO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
I. OBJETIVOS.....	10
1.1 Objetivo General.....	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
II. JUSTIFICACIÓN	11
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS	13
3.1 Planteamiento del problema.....	13
3.2 Hipótesis.....	16
3.3 Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.....	17
IV. MARCO TEÓRICO.....	20
4.1 Conceptualizaciones de liderazgo	20
4.1.1 Definiciones	20
4.1.2 Liderazgo y personalidad.....	22
4.2 Enfoques teóricos de liderazgo	23
4.2.1 Teoría de los rasgos	23
4.2.2 Teoría de la motivación de logro.....	28
4.2.3 Teoría sobre el perfil de motivación del líder	29
4.2.4 Teoría Xy Teoría Y	31
4.3 Teorías Conductuales.....	35
4.3.1 Los estilos de liderazgo y las investigaciones de la Universidad de Iowa.....	35
4.3.2 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan	36
4.3.3 Teoría de la Rejilla del liderazgo de Robert Blakey Jane S Mouton.....	37
4.4 Teorías de la motivación	40
4.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades.....	41
4.4.2 Teoría del proceso de la motivación.....	41
4.4.3 Teoría del reforzamiento (B. F. Skinner).....	42
4.4.4 Teorías por contingencia.....	43
4.4.5 Teorías del continuo de liderazgo.....	46
4.4.6 Teorías y modelo del liderazgo camino-meta.....	47
4.4.7 Teoría y modelo del liderazgo normativo.....	51
4.4.8 Teoría y modelo del liderazgo situacional.....	54
4.4.9 Teoría de los sustitutos del liderazgo.....	59
4.5 Teorías transformacionales.....	60
4.5.1 Liderazgo Estratégico. Análisis del entorno, visión estratégica.....	61
4.5.2 Liderazgo de apoyo y liderazgo de servicio.....	63
4.5.3 Teoría de Liderazgo de Kouzes & Posner.....	65
V. MARCO REFERENCIAL.....	83
5.1 Reseña del Bachillerato	83
5.2 Escuela Nacional Preparatoria	85
5.2.1 Plantel 3 "Justo Sierra.....	92
5.2.2 Plantel 9 "Pedro de Alba".....	95

VI. Metodología	98
6.1 Tipo de estudio (Características).....	98
6.2. Contrastación de hipótesis.....	99
6.3 Diseño de investigación.....	102
6.4 Variables	103
6.4.1. Variables Independientes.....	103
6.4.2 Variables Dependientes.....	107
6.5 Población Objetivo.....	109
6.5.1 Unidad de Análisis.....	109
6.6 Criterios de inclusión y exclusión.....	110
6.7 La ubicación temporal y espacial	110
6.8 Diseño de Muestreo.....	111
6.8.1 Marco muestral.....	112
6.9 Instrumentos.....	113
6.9.1 “Datos demográficos, escolares y organizacionales del profesor”.....	113
6.9.2 La adaptación al “Inventario de prácticas de liderazgo”.....	113
6.9.3 Selección de pruebas estadísticas para la contrastación de las hipótesis.....	113
6.9.4 Cálculo de la confiabilidad de los instrumentos de medición.....	114
VII. RESULTADOS DE LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.....	115
7.1 Colegio.....	116
7.2 Género.....	118
7.3 Horas frente a grupo	119
7.4 Antigüedad en la Escuela Nacional Preparatoria.....	120
7.5 Categoría	121
7.6 Estado Civil.....	122
7.7 Grado de Estudios.....	123
7.8 Diplomados.....	124
7.9 Antigüedad en la UNAM	125
7.10 Rango de edad	126
7.11 Turno	127
7.12 Otro trabajo	128
VIII. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	129
8.1 Contrastación de Hipótesis.....	129
Hipótesis Núm. 1.....	129
Hipótesis Núm. 2.....	132
Hipótesis Núm. 3.....	134
Hipótesis Núm. 4.....	136
Hipótesis Núm. 5.....	140
Hipótesis Núm. 6.....	142
Hipótesis Núm. 7.....	148
Hipótesis Núm. 8.....	150
Hipótesis Núm. 9.....	154
Hipótesis Núm. 10.....	157
Hipótesis Núm. 11.....	159
Hipótesis Núm. 12.....	162
8.2 Cuadro Resumen de Contrastación de Hipótesis	164
8.3 Alpha de Cronbach.....	170

IX. ANÁLISIS Y COMENTARIOS.....	173
Primera pregunta:.....	173
Segunda pregunta:	174
Tercera pregunta:.....	176
Cuarta pregunta:	177
Quinta pregunta:.....	179
Sexta pregunta:	180
Séptima pregunta:.....	181
Octava pregunta:	182
Novena pregunta:.....	183
Décima pregunta:.....	185
Onceava pregunta:	188
Doceava pregunta:	189
X. CONCLUSIONES.....	190
XI RECOMENDACIONES.....	193
XII. REFERENCIAS	196
Bibliográficas.....	196
Electrónicas.....	199
ANEXOS	200

INTRODUCCIÓN

La educación en general y la pública en particular son motivo de crítica y preocupación social en cada sexenio, que se debe a los nuevos requerimientos de una sociedad en proceso de cambio acelerado. Ante los cambios anteriores, se da la reforma educativa, a nivel nacional, en donde las profesiones han evolucionado para responder a los nuevos requerimientos y demandas que el mercado laboral les impone. Por lo anterior, a partir de los 90`s se da la reforma educativa a nivel nacional. Y en el caso de la Escuela Nacional Preparatoria, los programas se modificaron en 1996, con ello se trató de mejorar la calidad de enseñanza, aumentando las exigencias y focalizando la atención en los resultados del aprendizaje, profesionalizando el trabajo docente.

Por lo tanto, el papel del docente se modificó en la Escuela Nacional Preparatoria, los profesores se deberían convertir en líderes de sus alumnos. que sepan y quieran escucharles y al mismo tiempo, les puedan transmitir su entusiasmo por lo que enseñan, animándoles a progresar y a poner en juego nuevas capacidades. Además que los estudiantes son una nueva generación, lo que Bill Gates denomina la generación “i” (información e internet).

Desde esta perspectiva debe entenderse que el docente debe ser capaz de asumir un liderazgo para promover la autorrealización de los discípulos en convivencia.

Y de acuerdo con las teorías más recientes sobre el liderazgo, las personas líderes tienen una visión e imagen mental de dónde se dirigen y saben muy bien a dónde quieren llegar, pero necesitan compartirla con quienes les siguen, de modo que esta visión adquiere los tonos de los colores que éstos les proponen. Esas personas, si tienen cierto carisma y, sobre todo, una actitud adecuada hacia sus seguidores, son capaces de despertar en ellos una energía y una capacidad de trabajo que ellos mismos ignoraban que tuviesen y pueden, por tanto, conseguir resultados espectaculares. Se trata, en definitiva, de hacer realidad la aspiración del poeta al decir “quieres sacar de ti tu mejor tú” y de conseguir lo que nosotros como docentes, deberíamos intentar en relación con nuestros alumnos.

Con lo anterior nos podríamos preguntar, ¿Qué es un líder?

Ahora bien, para Robert Dilts (1998).- el líder significa dirigir una empresa, una organización o un grupo social hacia una meta determinada. Y eso equivale a:

- Saber definir la propia misión, la “visión” que todos tenemos de un futuro mejor
- Desarrollar y mantener estados de excelencia personal, en uno mismo y en los demás
- Aceptar maneras de pensar distintas
- Ser eficaz en la comunicación
- Saber dar información útil

El líder es quien va delante de un grupo y los organiza. Pero no a cualquier actividad: es a una acción que, para quien le sigue, tenga sentido. En cierto modo quien lidera a un grupo lo dirige hacia donde ese grupo quiere ir (objetivos institucionales).

El presente trabajo no intenta aclarar todos los conceptos de liderazgo en la enseñanza, sólo pretende obtener información sobre los académicos de la Escuela Nacional Preparatoria, caso particular en los planteles (3) “Justo Sierra” y (9) “Pedro de Alba” de la Universidad Nacional Autónoma de México en sus prácticas de liderazgo, con la aplicación del instrumento - Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)- “Leadership Practices Inventory (LPI)” de James M Kouzes & Barry Z. Posner.

Ahora bien, este trabajo consta de tres apartados, en los que detallan el desarrollo de la investigación, resultados, así como las conclusiones, bibliografía y anexos.

En la primera parte, se integran los puntos siguientes: Introducción, donde se realiza una semblanza general, para después describir los objetivos generales

como específicos de la investigación, las justificaciones y el planteamiento del problema y las hipótesis”.

La segunda parte del trabajo está integrado por los marcos: teórico y de referencia. En el marco teórico se describen diferentes enfoques de liderazgo, para después puntualizar en algunas teorías conductuales y de la motivación, por último analizamos las teorías transformacionales, enfocándonos en la teoría de Kouzes & Posner, que es la parte estructural de esta investigación.

En el marco de referencia se hace una reseña de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y se describe la estructura del bachillerato a nivel nacional, se relatan los antecedentes históricos de la ENP, así como algunos rasgos propios de cada plantel. Se da énfasis en los datos estadísticos de los nombramientos académicos de profesor por nivel y categoría en un periodo de 1999-2007, por entidad, como por cada plantel “Justo Sierra” y “Pedro de Alba”.

En la tercera parte del trabajo, se incluye la metodología aplicada, en donde se desarrollan las preguntas de investigación, la contrastación de hipótesis, la identificación, definición y operacionalización de las variables. Además, el análisis de la población global y el diseño de muestreo con sus criterios de inclusión.

En este apartado, también se incluyen los resultados de la estadística descriptiva, que se obtuvieron, por cada variable: colegio, género, horas frente a grupo, antigüedad, categoría, estado civil, grado de estudios, diplomados, edad, turno. Los datos se analizaron a través del paquete estadístico SPSS versión 15, se aplicó el cruce de tablas, se graficaron cada una de las variables.

Posteriormente, los resultados de la contrastación de hipótesis, por medio de la derivación de las hipótesis nulas y alternas, basándose en el método estadístico inferencial, aplicando la prueba Anova de un sólo factor, en otros casos la prueba T.

Por último, se incluye la parte del análisis y comentarios, las conclusiones, en donde se realizan una serie de reflexiones acerca de los resultados de la investigación, dando algunas sugerencias para futuras investigaciones de la Escuela Nacional Preparatoria.

I. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Realizar un estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional en los docentes de los planteles 9 “Pedro de Alba” y 3 “Justo Sierra”, de la Escuela Nacional Preparatoria, UNAM.

1.2 Objetivos Específicos

- 1 Analizar las características de liderazgo de los profesores por colegio de adscripción.
- 2 Evaluar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo entre los profesores, dependiendo de su género (hombres y mujeres).
- 3 Identificar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo por las horas frente a grupo.
- 4 Analizar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo dependiendo de su categoría de adscripción.
- 5 Señalar si la categoría de adscripción de los profesores, afecta las prácticas de liderazgo.
- 6 Analizar desde la percepción de los profesores, si las prácticas de liderazgo se modifican con relación al estado civil.
- 7 Identificar las posibles diferencias entre las prácticas de liderazgo y el grado de estudios.
- 8 Evaluar si la capacitación de más de 90 horas (diplomados) va a modificar las prácticas de liderazgo en los profesores de la ENP.
- 9 Identificar si la antigüedad en la UNAM, modifica las prácticas de liderazgo.
- 10 Analizar si la edad cronológica afecta las prácticas de liderazgo.
- 11 Determinar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo por turno diurno y vespertino.
- 12 Analizar si las prácticas de liderazgo son afectadas, con actividades laborales fuera del plantel.

II. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es importante, porque va arrojar información, que no existe en México sobre las prácticas de liderazgo de los profesores del bachillerato. Además con la información obtenida acerca del perfil de los académicos, de los planteles (3) “Justo Sierra” y (9) “Pedro de Alba” de la Escuela Nacional Preparatoria, UNAM, se va a justificar la importancia de este trabajo:

- Determinar variables que se perciben como adecuadas para el funcionamiento del plantel.
- Elaborar un cuestionario que recoja aquellas variables que se sean cuantificables y analizar su variabilidad.

Aunque la investigación realizada se basa en las prácticas de liderazgo en los profesores, a través de la aplicación del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de James M Kouzes & Barry Z. Posner, la cual, un líder debe cubrir los siguientes requisitos y que se clasifican en 5 escalas:

1. Desafiar los procesos
2. Inspirar una visión compartida
3. Habilitar a otros para que actúen
4. Modelar el camino
5. Dar aliento al corazón

La aplicación del instrumento tiene como objetivo, confirmar la teoría de los autores con la peculiaridad de que en esta ocasión se lleva a cabo con un grupo de profesores, dentro de la impartición de su cátedra.

Cabe señalar, que no se incluyeron ni a directivos ni alumnos. Esto tiene su explicación, porque existe una política en la ENP, la cual es, no dar información ni permitir investigaciones, en cuanto a formas de administración. Y menos aún aplicar algún instrumento a los directivos, ni a mandos medios.

Por otra parte, los profesores sólo cumplen con los protocolos ordinarios de la normatividad administrativa y por lo tanto, estaban un poco huraños y extrañados al contestar el cuestionario sobre liderazgo. Aunque se les explicó ampliamente, cuál era la función de dicho test, estaban temerosos.

Con la presente investigación, no se va a ofrecer una panacea que pueda solucionar todos los problemas de la enseñanza. Sin embargo, se detallan doce variables, que van a dar información de la relación profesor-alumno.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS

3.1 Planteamiento del problema

Estudios Previos en el Idioma Español del Liderazgo Transformacional y Transaccional

a) Modelo de Bass y Avolio

En España, el autor Pascual Pacheco y colaboradores (1993)¹ realizaron un estudio sobre las conductas de líderes educativos y su influencia en el éxito de la institución docente. El objetivo del estudio se orientó en comprobar la relación existente entre las diversas dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los profesores.

De los resultados “Diferencias significativas en las dimensiones del liderazgo en función de las variables personales y contextuales”² son:

- ❖ Las variables personales tales como edad, sexo, titulación, experiencia docente y antigüedad en el cargo de los profesores no inciden significativamente en su percepción de la conducta de liderazgo.
- ❖ No se han encontrado diferencias significativas en función de las variables personales ni en las dimensiones del liderazgo transaccional ni en el estilo dejar hacer.
- ❖ Se encuentran diferencias significativas en razón del tipo de centro educativo.

¹ Pascual Pacheco Roberto (1993).- El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes. España Ed. Mensajero S.A.

² Ídem Pág. 116

En México se reportan estudios de Bass y Avolio

- ❖ Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional, su autor **Mendoza Martínez Alejandro**³ (Tesis doctoral 2005).

Otro trabajo de la adaptación del MLQ de Bass y Avolio, se reporta en la tesis de grado de maestría “Diagnósticos de liderazgo transformacional y transaccional en una institución de estudios superiores y su relación con variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. FCA UNAM” de **Cruz Manjares Barrera María** (dirigida por Mendoza Martínez 2005).

También **Villegas Espinosa Alberto** en su tesis de maestría, reporta un estudio donde se emplea el Modelo de Bass y Avolio para diagnosticar el liderazgo transformacional de directivos del Hospital General de México (dirigida por Mendoza Martínez 2004).

Ahora bien, para este trabajo se utilizó la teoría transformacional de liderazgo de Kouzes-Posner (1987), que trata de catalogar cinco prácticas fundamentales del liderazgo y diez conductas que usan los líderes para conseguir que “se hagan cosas extraordinarias”

Con lo anterior, en el caso de la Escuela Nacional Preparatoria, nos surgen las siguientes preguntas:

³ Director de esta tesis de maestría

3.1.1 Preguntas de Investigación

- 1.- ¿Evaluar al docente por colegio de adscripción en relación al perfil de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner?
- 2.- ¿Existen diferencias significativas entre el género de los profesores con respecto a los estilos de liderazgo transformacional?
- 3.- ¿Existen relación entre los maestros con más horas frente a grupo con respecto al perfil de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner?
- 4.- ¿Existen diferencias entre la antigüedad de los profesores en la ENP con respecto a los estilos de liderazgo?
- 5.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría?
- 6.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil?
- 7.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio?
- 8.- ¿Las prácticas de liderazgo se modifican cuando mayor se capacita el personal docente?
- 9.- ¿Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner con relación a la antigüedad del docente en la UNAM?
- 10.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica?
- 11.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora?
- 12.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales?

3.2 Hipótesis

Se expresan como hipótesis nulas:

- 1.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción”.
- 2.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género”.
3. “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo”.
- 4.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP”.
- 5.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría”.
- 6.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil”.
- 7.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio”.
- 8.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados)”.
- 9.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM”.
- 10.-“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica”.
- 11.-“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora”.
- 12.-“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales”.

3.3 Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

Objetivo general		
Realizar un estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional en los docentes de nivel bachillerato en los planteles 9 “Pedro de Alba” y 3 “Justo Sierra”, de la Escuela Nacional Preparatoria, UNAM. Y evaluar su impacto en 12 factores bajo el modelo de Kouzes y Posner		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
1. Analizar las características de liderazgo de los profesores por colegio de adscripción	1.- ¿Evaluar al docente por colegio de adscripción en relación al perfil de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner?	1.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción”.
2. Evaluar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo entre los profesores, dependiendo de su género (hombres y mujeres)	2.- ¿Existen diferencias significativas entre el género de los profesores con respecto a los estilos de liderazgo transformacional?	2.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género”.
3. Identificar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo por las horas frente a grupo	3.- ¿Existen relación entre los maestros con más horas frente a grupo con respecto al perfil de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner?	3.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo”.
4. Analizar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo dependiendo de su categoría de adscripción	4.- ¿Existen diferencias entre la antigüedad de los profesores en la ENP con respecto a los estilos de liderazgo?	4.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
5. Señalar si la categoría de adscripción de los profesores, afecta las prácticas de liderazgo en los profesores	5.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría?	5.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría”.
6. Analizar desde la percepción de los profesores, si las prácticas de liderazgo se modifican con relación al estado civil de los profesores.	6.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil?	6.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil”:
7. Identificar las posibles diferencias entre las prácticas de liderazgo y el grado de estudios	7.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio?	7.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio”.
8. Evaluar si la capacitación de más de 90 horas (diplomados) va a modificar las prácticas de liderazgo en los profesores de la ENP	8.- ¿Las prácticas de liderazgo se modifican cuando mayor se capacita el personal docente?	8.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados)”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
9. Identificar si la antigüedad en la UNAM, modifica las prácticas de liderazgo	9.- ¿Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner con relación a la antigüedad del docente en la UNAM?	9.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM”.
10. Analizar si la edad cronológica afecta las prácticas de liderazgo	10.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica?	10.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica”.
11. Determinar si existen diferencias en las prácticas de liderazgo por turno diurno y vespertino	11.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora?	11.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora”.
12. Analizar si las prácticas de liderazgo son afectadas, con actividades laborales fuera del plantel.	12.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales?	12.- “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales”.

V. MARCO REFERENCIAL

1.1 Reseña del Bachillerato

La Educación Media Superior (EMS) se ubica en el nivel intermedio del sistema educativo nacional. Su primer antecedente formal lo constituye la Escuela Nacional Preparatoria creada en 1867, como un vínculo entre la educación básica y la superior.

Con el paso del tiempo, este nivel dio origen a la educación secundaria de tres años y a la educación media superior de tres años.

El Estado, atendiendo a las necesidades que el país requiere para su desarrollo, ha implementado el Programa Nacional de Educación Media Superior¹, de cara al nuevo milenio y es por ello que ha sentado las bases para la formación deseable de sus futuras generaciones al proyectar dicho programa desde el año 2001, hasta el año 2025. La Escuela Nacional Preparatoria no ha escapado a ese plan, ya que se encuentra inmersa voluntaria o involuntariamente en él, con su quehacer cotidiano,

Para lograr sus propósitos, el Estado mantiene y supervisa a través de la Secretaría de Educación Pública, 17 tipos de bachillerato que se clasifican en propedéuticos y tecnológicos bivalentes, siendo los primeros:

1. Bachilleratos de las universidades autónomas
2. Colegios de bachilleres
3. Bachilleratos estatales
4. Preparatorias federales por cooperación
5. Centros de estudios de bachillerato
6. Bachillerato de arte
7. Bachillerato militares
8. Preparatoria abierta
9. Preparatoria del DF
10. Bachilleratos federalizados privados
11. Bachilleratos particulares
12. Tele-bachillerato

Y los tecnológicos bivalentes:

¹ Programa Nacional de Educación 2001-2006. SEP.

13. Instituciones dependientes del gobierno federal con sus tres modalidades
 - a. Educación tecnológica industrial
 - b. Educación tecnológica agropecuaria
 - c. Educación en ciencia y tecnología del mar
14. Colegios de estudios científicos y tecnológicos de los estados (CECyTE's)
15. Centros de estudios científicos y tecnológicos del Instituto Politécnico Nacional
16. Centros de enseñanza técnica industrial
17. Escuela de bachillerato técnico (CONALEP'S)

El bachillerato propedéutico conecta a los estudiantes-egresados a los niveles educativos superiores, es decir a la Universidad. El bachillerato bivalente a su vez da al educando dos opciones: la de terminar los estudios o seguirlos, es decir:

- Cursar estudios tecnológicos terminales en alguna rama del conocimiento para que como técnico, se incorpore al mercado de trabajo y pueda cubrir sus necesidades económicas a la brevedad y /o
- La posibilidad de seguir estudiando una licenciatura en un futuro cercano o lejano

Dentro de los Bachilleratos de las universidades autónomas, se encuentra la Escuela Nacional Preparatoria que conecta a sus estudiantes-egresados con los niveles educativos superiores o universitarios, donde el egresado de la ENP puede optar por ingresar a la UNAM, a través del “pase automático” o por medio del examen de selección, si es que no alcanzo el promedio mínimo de siete para tener su “pase automático” o a cualquier otra universidad de su elección, cubriendo los requisitos de ingreso.

Ahora bien, la responsabilidad del Estado con respecto a la educación media superior, señala que: “La formación integral de los educandos, entendiéndose por formación integral aquella que abarca la ciencia, el arte y el deporte, para que los futuros nuevos ciudadanos se integren a una sociedad con una formación firme en cuanto a conocimientos.”²

² SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. Subprograma Sectorial 3 Media Superior. Gobierno Federal.

1.2 Escuela Nacional Preparatoria

“La Escuela Nacional Preparatoria, como parte del sistema educativo mexicano y del ciclo de bachillerato de la UNAM, tiene el compromiso y la obligación de mantener su carácter de institución pública, nacional y autónoma, para responder satisfactoriamente a los retos y demandas de la Universidad y la sociedad en su conjunto”³

Misión

Educar hombres y mujeres que mediante una formación integral adquieran una pluralidad de ideas, la comprensión de los conocimientos necesarios para acceder con éxito a estudios superiores, así como a una mentalidad analítica, dinámica y crítica, que les permita ser conscientes de su realidad y comprometidos con la sociedad. Además tener la capacidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos, destrezas y habilidades para enfrentarse a los retos de la vida de manera positiva y responsable. Realizar investigación educativa para desarrollar y aplicar nuevos métodos y técnicas de enseñanza, que eleven la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.⁴

Visión

Impartirá Educación acordes con las transformaciones tecnológicas, científicas y humanísticas

Consolidará su liderazgo en el contexto de bachillerato nacional.

Contará con una planta académica con sólida formación y una clara vocación docente, conformada en su mayoría por profesores de carrera

³ Plan de Desarrollo 2002-2006 ENP UNAM.

⁴ <http://dgenp.unam.mx.misión.htm>

- Tendrá profesores de carrera que dedicarán sus horas de apoyo a la docencia, a actividades enfocadas tanto a la investigación educativa como su actualización y superación académica, así como a otras actividades extracurriculares que apoyen los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Integrará a su planta docente profesores destacados de facultades, escuelas, centros e institutos de la UNAM
- Incrementará de manera significativa la participación de sus docentes en los programas académicos institucionales
- Profesionalizará a sus profesores mediante una carrera académica que les permita obtener grado superiores a la licenciatura
- Incrementará su vinculación con el conjunto de instituciones educativas de nivel medio superior del país.
- Utilizará como herramienta de apoyo académico el conocimiento y uso de programas computarizados, así como de telecomunicaciones
- Contará con programas e atención diferenciada para los alumnos, acordes con sus conocimientos, habilidades y destrezas

La Escuela Nacional Preparatoria en su Plan de Estudios (1996) estableció las acciones fundamentales de la institución, siendo los ejes estructurales que orientan su trabajo, la concepción del aprendizaje, en donde el profesor se convierte en un guía y orientador del proceso y el alumno se trasforma en el arquitecto que construye sus propios conocimientos.

Dentro del Plan de Estudios de la Escuela Nacional Preparatoria, se encuentran 136 programas de estudios que forman el mapa curricular de la institución, a nivel medio y medio superior. Estos fueron aprobados por el Consejo Técnico de la ENP y el Consejo Universitario, a través del Consejo Académico del Bachillerato, en el año de 1996.

El mapa curricular⁵, exclusivamente del nivel medio superior, se encuentra dividido en tres etapas, cada una correspondiente a un ciclo anual:

- 1.- Núcleo básico
- 2.- Núcleo formativo-cultural
- 3.- Núcleo propedéutico

Estos núcleos de asignaturas se desarrollan a través de tres etapas del bachillerato en la Escuela Nacional Preparatoria:

- I.- Introducción (4º año)
- II.- Profundización (5º año)
- III.- Orientación o Propedéutica (6º año)

Como la ENP es un bachillerato de tipo propedéutico, en la etapa de orientación correspondientes al 6º y último año, los alumnos tienen que elegir una de las cuatro opciones del conocimientos humano, denominado a estas opciones “áreas”, las cuales se dividen en:

- Área I Físico-matemáticas y de las ingenierías
- Área II Biológicas y de la salud
- Área III Ciencias sociales
- Área IV Humanidades y artes.

Para complementar esta última etapa de estudios del bachillerato, nos encontramos con tres subdivisiones más, que son:

- El núcleo Propedéutico
- Optativas (materias afines a las licenciaturas deseadas)
- Extracurriculares.

⁵ Plan de Estudios 1996 ENP UNAM pág.31

Los créditos para cubrir el Plan de Estudios y los requisitos para poder egresar de la ENP; son en general por las asignaturas obligatorias, las asignaturas optativas y las materias curriculares sin créditos⁶, dependiendo del área y el tipo de materias seleccionadas:

El número total de crédito del Plan de Estudios⁷

Grado	Crédito de las Asignaturas Obligatorias	Créditos de las Asignaturas Optativas	Total de Créditos
Cuarto	120	0	120
Quinto	118	0	118

Sexto	Crédito de las Asignaturas Obligatorias	Créditos de las Asignaturas Optativas	Total de Créditos
Área 1	106	06-14	112-120
Área 2	108	06-14	114-122
Área 3	102	24	126
Área 4	102	20-24	122-126

Número Total de Créditos del Bachillerato (según el área que cursa el alumno)

Área 1	Área 2	Área 3	Área 4
350-358	352-360	364	360-364

⁶ Educación estética y artística, Educación física IV, V, Orientación educativa IV; V.

⁷ Plan de Estudios. ENP UNAM pág. 10

Los profesores se encuentran agrupados por colegios que son:

COLEGIO
Biología
Ciencias Sociales
Danza
Dibujo y Modelado
Educación Física
Educación para la Salud
Filosofía
Física
Francés
Geografía
Historia
Informática
Inglés
Italiano
Letras Clásicas
Literatura
Matemáticas
Música
Orientación Educativa
Opciones Técnicas
Psicología e Higiene Mental
Química
Teatro

Tabla I ESTADÍSTICA BÁSICA
NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS DE PROFESOR EN LA ESCUELA NACIONAL
PREPARATORIA POR CATEGORÍA Y NIVEL 1999-2007

PROFESOR	1999 ⁸	2000	2001	2002	2003	2004 ⁹	2005 ¹⁰	2006 ¹¹	2007 ¹²
Total	2649	2710	2977	2935	2906	2935	2874	2754	2283
Asignatura	2219	2294	2555	2432	2403	2412	2343	2205	1741
Asignatura "A"	1838	1960	2213	2128	2056	2150	1986	1800	1360
Asignatura "B"	381	334	342	304	347	262	357	405	381
Carrera	430	416	422	503	503	523	531	549	542
Carrera Asociado	205	198	201	239	239	249	245	263	241
Carrera "Titular."	225	218	221	264	264	274	286	286	301

Fuente: Dirección General de Asuntos del Personal Académico. UNAM

⁸De 1999-2003, se obtuvo del cuaderno de información estadística básica, se omitieron los datos de Técnico académico TC y MT

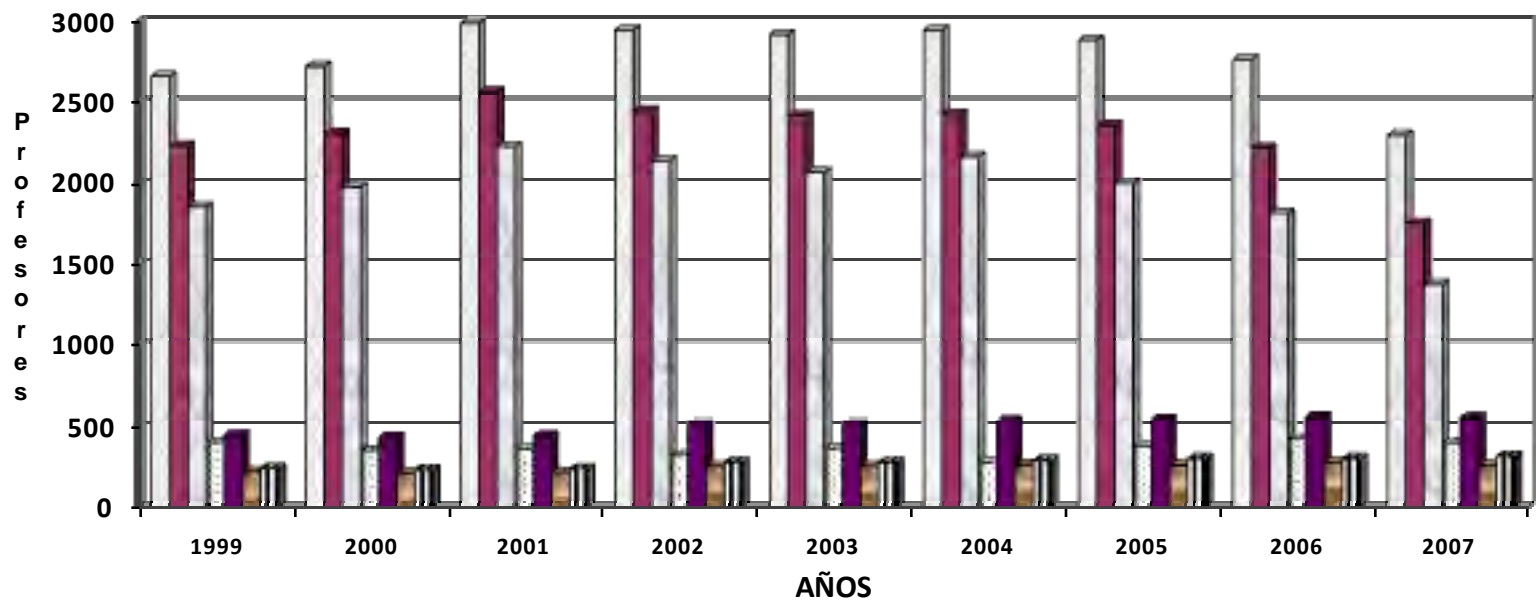
⁹Serie C5b Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2004.

¹⁰Serie C5b Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2005

¹¹Serie C5f Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2006

¹²Serie 0724-prof 2007global Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2007

Gráfica 1 ESTADÍSTICA BÁSICA
NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS DE PROFESOR EN LA ESCUELA NACIONAL
PREPARATORIA POR CATEGORÍA Y NIVEL 1999-2007



Total ENP
 Asignatura
 Profesor de asignatura "A"
 Profesor de asignatura "B"
 Carrera
 Profesor de Carrera Asociado
 Profesor de Carrera "Titular."

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico. UNAM

1.2.1 Plantel 3 “Justo Sierra”

Historia¹³

Durante el año de 1923, el Lic. Vicente Lombardo Toledano, dirigía los destinos de la Escuela Nacional Preparatoria. Un grupo de inquietos jóvenes deseosos de continuar sus estudios en Bachillerato no podían acudir a la Prepa diurna pues tenían que trabajar para vivir, así que uniendo sus esfuerzos, sumando voluntades y bajo el lema. "La misma oportunidad para todos", los trabajadores se lanzaron a la búsqueda del camino que con el liderazgo de José María de los Reyes Torres, logró la creación de la Preparatoria Nocturna, misma que abrió sus puertas el 23 de abril de 1923, como turno anexo al diurno, del que se independiza en el año de 1952 siendo nombrada Preparatoria No. 3 "Justo Sierra". Las actuales instalaciones ubicadas en Av. Ing. Eduardo Molina 1577, Col. Salvador Díaz Mirón fueron inauguradas en diciembre de 1980, inicio de una nueva etapa en su historia.

Plantel	Año fundación	Presidente	Rector	Director General	1er Director	Ubicación original	Ubicación actual
Justo Sierra	1923	Álvaro Obregón	Antonio Caso		José María de los Reyes	San Ildefonso	Aragón

¹³ <http://dgenp.unam.mx> "Planteles" 13 de enero 2008

Tabla II ESTADÍSTICA BÁSICA
NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS DE PROFESOR EN EL PLANTEL 3 "JUSTO SIERRA"
POR CATEGORÍA Y NIVEL 1999-2007

PROFESORES	1999 ¹⁴	2000	2001	2002	2003	2004 ¹⁵	2005 ¹⁶	2006 ¹⁷	2007 ¹⁸
Total	189	205	228	216	210	202	192	194	171
Asignatura	173	189	212	193	186	179	169	169	147
Asignatura "A"	145	163	180	169	156	152	143	140	119
Asignatura "B"	28	26	32	24	30	27	26	29	28
Carrera	16	16	16	23	24	23	23	25	24
Carrera Asociado	9	9	9	13	14	12	13	15	14
Carrera "Titular."	7	7	7	10	10	11	10	10	10

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico. UNAM

¹⁴ De 1999-2003, se obtuvo del cuaderno de información estadística básica, se omitieron los datos de Técnico académico TC y MT

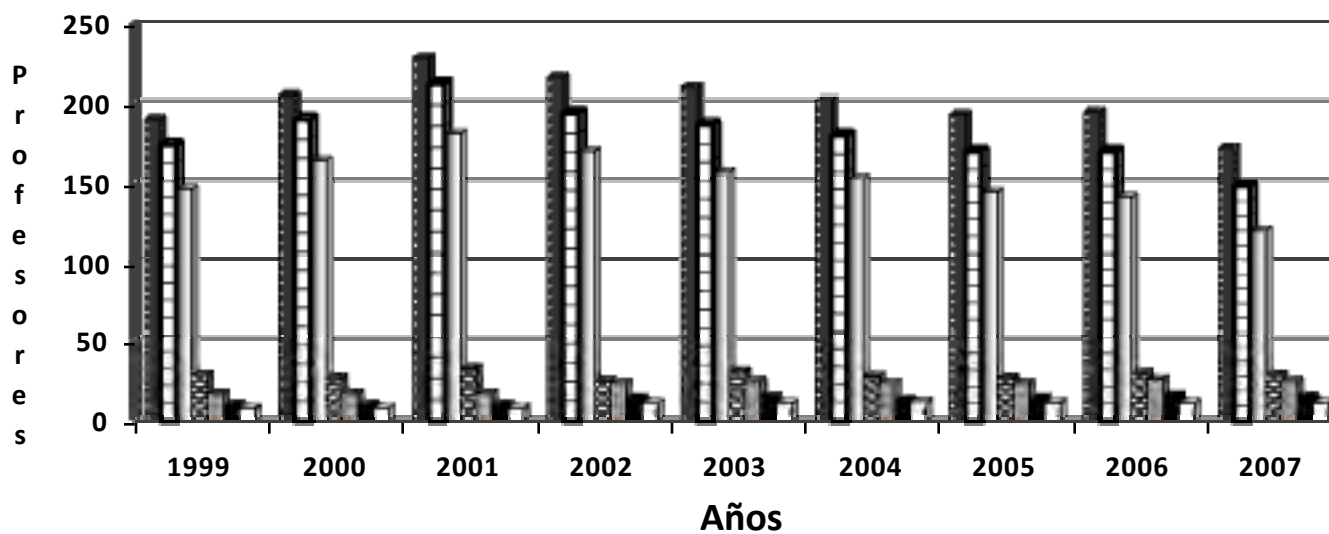
¹⁵ Serie C7f Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2004

¹⁶ Serie C7f Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2005

¹⁷ Serie C7f Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2006

¹⁸ Serie 0724-prof 2007 Nombramientos académicos de Profesor en los Subsistemas por Categoría para 2007

Gráfica 2 ESTADÍSTICA BÁSICA
NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS DE PROFESOR EN EL PLANTEL 3
"JUSTO SIERRA" POR CATEGORÍA Y NIVEL 1999-2007



Total P3
 Asignatura
 Profesor de asignatura "A"
 Profesor de asignatura "B"
 Carrera
 Profesor de Carrera Asociado
 Profesor de carrera "Titular."

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico. UNAM

1.2.2 Plantel 9 “Pedro de Alba”

Historia¹⁹

El plantel 9 se construyó, en lo que es esas fechas era casi el límite de la ciudad hacia el norte por la vecindad con los "Indios Verdes", muy cercana a la Villa de Guadalupe sobre la avenida Insurgentes Norte, atractiva también para la población de colonias jóvenes como Lindavista y para aquellos que llegaban de Tlalnepantla y de la moderna Ciudad Satélite. Su planta docente se formó con jóvenes profesores recién egresados la mayoría, del programa de capacitación creado por la rectoría.

En el discurso de inauguración , el rector Ignacio Chávez señaló con vehemencia que: "La Escuela Nacional Preparatoria seguirá siendo la recia columna vertebral de la Universidad, igual que nuestra Casa de Estudios, seguirá siendo la base y el soporte mayor de la cultura patria": La inauguración corrió a cargo del presidente Gustavo Díaz Ordaz. La Escuela Nacional Preparatoria desde su nacimiento con Gabino Barreda había sido considerada como una institución *sui generis* en México; era la idea del liceo francés la que en esencia "preparaba hombres cultos informados de todas las ciencias". Pero no sólo eso, debía tener la función de permitir que los adolescentes maduraran al tiempo que adquirirían autodisciplina, autocrítica, iniciativa y búsqueda de superación y de ninguna manera podía ser un sitio donde campearan la irresponsabilidad, el desorden y la falta de método.

Plantel	Año fundación	Presidente	Rector	Director General	1er Director	Ubicación original	Ubicación actual
Pedro de Alba	1966	Gustavo Díaz Ordaz	Ignacio Chávez	Alfonso Briseño	Porfirio García de León	Insurgentes Norte	Insurgentes Norte

¹⁹ Fuente: dgenp.unam.mx “Planteles” 8 I-08

Tabla III ESTADÍSTICA BÁSICA
NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS DE PROFESOR EN EL PLANTEL 9
"PEDRO DE ALBA" POR CATEGORÍA Y NIVEL 1999-2007

PROFESOR	1999 ²⁰	2000	2001	2002	2003	2004 ²¹	2005 ²²	2006 ²³	2007 ²⁴
Total	258	285	294	307	303	301	299	285	253
Asignatura	224	251	257	266	262	256	254	238	209
Asignatura "A"	200	227	228	239	229	226	221	195	155
Asignatura "B"	24	24	29	27	33	30	33	43	54
Carrera	34	34	37	41	41	45	45	47	44
Carrera Asociado	16	16	17	19	19	23	21	21	19
Carrera "Titular."	18	18	20	22	22	22	24	26	25

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico. UNAM

²⁰ De 1999-2003, se obtuvo del cuaderno de información estadística básica, se omitieron los datos de Técnico académico TC y MT

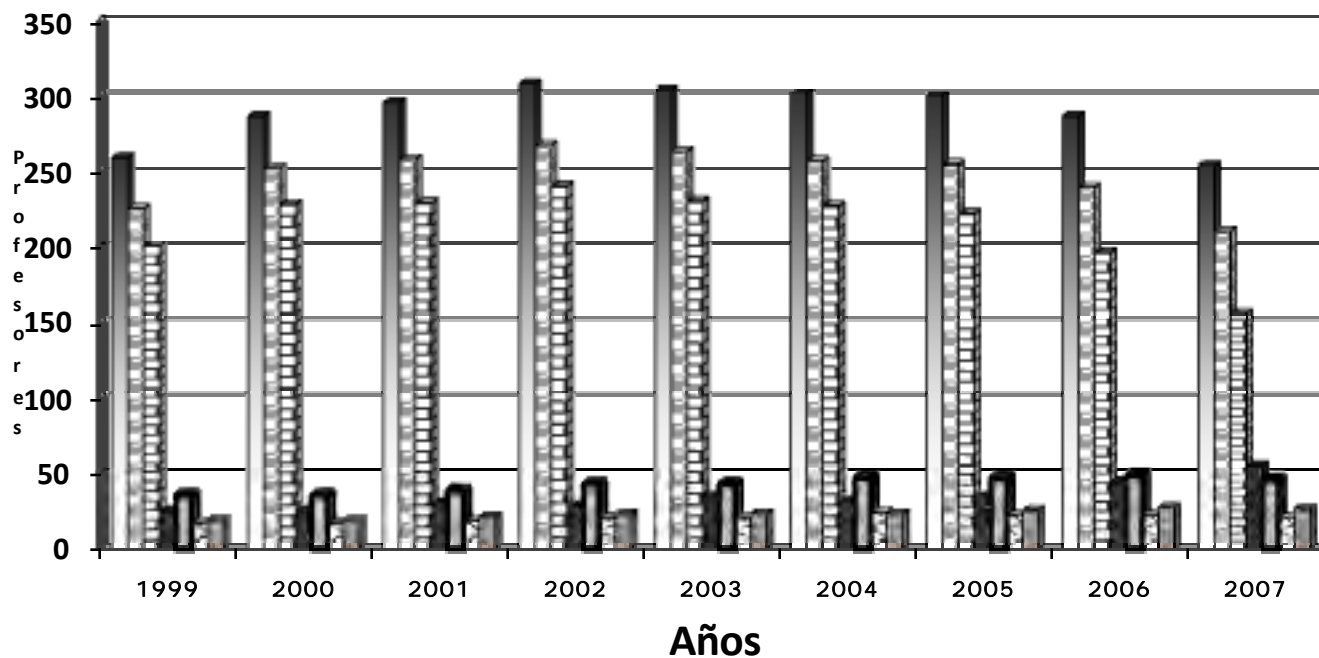
²¹ Serie C7f **Nombramientos académicos de Profesor en los Sub sistemas por Categoría** para 2004.

²² Serie C7f **Nombramientos académicos de Profesor en los Sub sistemas por Categoría** para 2005

²³ Serie C7f **Nombramientos académicos de Profesor en los Sub sistemas por Categoría** para 2006

²⁴ Serie 0724-prof 2007 **Nombramientos académicos de Profesor en los Sub sistemas por Categoría** para 2007

Gráfica 3 ESTADÍSTICA BÁSICA
 NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS DE PROFESOR EN EL PLANTEL 9
 "PEDRO DE ALBA" POR CATEGORÍA Y NIVEL 1999-2007



■ Total P9 ■ Asignatura ■ Profesor de asignatura "A" ■ Profesor de asignatura "B" ■ Carrera ■ Profesor de Carrera Asociado ■ Profesor de carrera "Titular."

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico. UNAM

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Conceptualizaciones de liderazgo

4.1.1 Definiciones

LÍDER

El concepto de liderazgo tiene diferentes definiciones de acuerdo a su contexto histórico, se darán diferentes conceptos acerca del liderazgo a continuación:

Lussier Robert.- Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. (Lussier & Achua, 2005)

Dilts Robert.- Liderar significa dirigir una empresa, una organización o un grupo social hacia una meta determinada. (Dilts, 1998)

Tannenbaum, Robert.- Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida -a través del proceso de comunicación humana- a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (1950)

Stoner James.- Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. (Stoner & Freeman, 1996)

Truman Harry.- Un líder es un hombre que tiene la capacidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer y que les guste (Stuart, 1999)

Hellriegel Don.- Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta. (Hellriegel & Slocum, 1998)

Senge Peter.- Los mitos predominantes del liderazgo siguen siendo captados por la imagen del capitán de la caballería que dirige una carga para rescatar a los pioneros de los indios que los atacan. En la medida en que predominen los mitos, reforzarán el enfoque sobre los eventos de corto plazo y los héroes carismáticos en lugar hacerlos sobre las fuerzas sistemáticas y el aprendizaje colectivo. (Stuart, 1999)

Warren Bennis.- Para sobrevivir en el siglo XXI, se necesitará una nueva generación de líderes, no de gerentes. (Stuart, 1999)

Hersey Paul y Blanchard Kenneth.- El liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección que ofrece el líder, el grado de apoyo social y emocional que brinda y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea (Hersey & Blanchard, Administración del Comportamiento Organizacional, 1998).

Ahora bien, los conceptos de liderazgo han evolucionado, las definiciones han pasado con rapidez de una a otra. Las principales teorías se describen a continuación.

4.1.2 Liderazgo y personalidad

¿Qué hacen los líderes en el trabajo? ¿Cuáles son las funciones administrativas del liderazgo en el trabajo? Para Henry Mintzberg son 10 funciones administrativas que realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Ahora bien, se define a la función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

Para Mintzberg se deben agrupar estas funciones en tres categorías. Las categorías de las funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria.

FUNCIONES INTERPERSONALES	FUNCIONES INFORMATIVAS	FUNCIONES DECISORIAS
Representación Líder Enlace	Supervisión De difusión Portavoz	Emprendedor De manejo de problemas De asignación de recursos Negociador

4.2 Enfoques teóricos de liderazgo

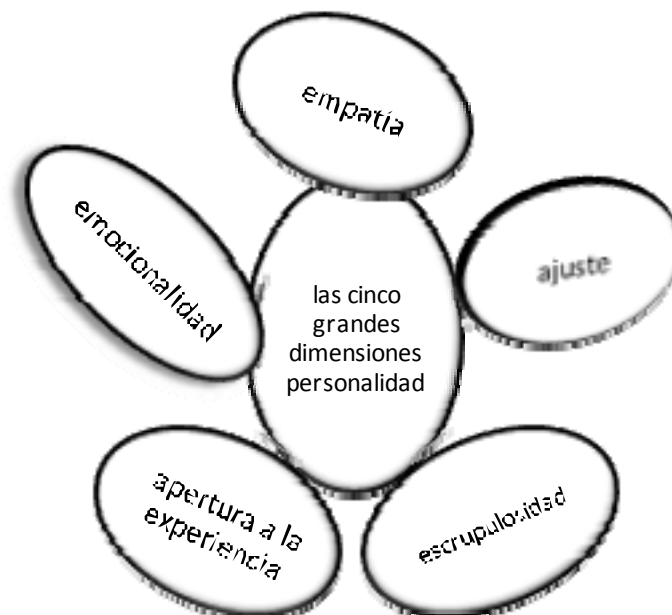
4.2.1 Teoría de los rasgos

Personalidad y rasgos (Lussier y otros 2005)

La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad de alguien es importante, pues esta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes. Conocerla ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás.

Tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales. Los genes que heredó un individuo influyen, pero también la familia, los amigos, la escuela y el trabajo. El modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad es el que goza de mayor aceptación para clasificarla, pues se sustenta en investigaciones muy serias. Y son: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia

Ilustración 1 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad



Fuente: (Lussier & Achua, 2005) pág. 33

Emocional. Dentro de esta dimensión de la personalidad están las características de liderazgo y extraversión. Las personas que tienen rasgos marcados de emocionalidad, llamadas comúnmente dominantes, quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento imperioso oscila entre el interés por llevar la delantera, dirigir, competir e influir. Quienes no la poseen prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influjo en nadie. Lo emocional se halla en un continuo entre la extraversión y la introversión.

Empatía. Cuando una persona es cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociables significa que su rasgo de empatía es acentuado. Y no lo es, cuando aludimos a ella como fría, difíciles, impasibles, poco amigables y antisociales. Quienes tienen una personalidad con rasgos de empatía marcados son sociables, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos.

Ajuste. La personalidad comprende rasgos de estabilidad emocional, se sitúa entre la constancia y el cambio emocional. Con la palabra estable se refiere al autocontrol, la tranquilidad –resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo –y la tendencia de elogiar a los demás.

Escrupulosidad. Comprende rasgos relacionados con el logro. También se sitúa entre responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Otros rasgos son una acentuada credibilidad, accesibilidad y organización. Con este rasgo se caracteriza por estar dispuesto a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzos adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

Apertura a la experiencia. Comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan el cambio y probar nuevas cosas, mientras quienes tienen una habilidad baja a la apertura evitan toda modificación y novedad.

Perfiles de la personalidad. Son características topológicas que identifican rasgos individuales, acentuados y débiles. Se emplean para clasificar a la gente y predecir resultados positivos en el trabajo, Así pues, las organizaciones con frecuencia aplican pruebas para determinar el perfil de una persona que puede pronosticar buenos resultados laborales.

Teoría de rasgos

(Rasgos de los líderes efectivos)

Los investigadores que no se interesaron en la personalidad o en un sistema de clasificación de los rasgos deseaban identificar aquellas características propias de los buenos líderes. Hay que señalar, que no existe una lista de rasgos aceptados por todos los investigadores y además no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos.

Ilustración 2 Rasgos de los líderes eficaces



Fuente: (Lussier & Achua, 2005) pág. 33

Dominio.- Es uno de los dos principales rasgos de la dimensión emocional del modelo. Para alcanzar un potencial de liderazgo pleno, uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.

Gran energía.- Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la tensión. Son entusiastas y no claudican, enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad. Además, nadie los percibe como prepotentes ni odiosos. Tienen una gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso, no hay que decirles lo que deben de hacer.

Confianza en sí mismo.- Indica si se confía en sus propios juicios, ó si se está seguro de sus decisiones, ideas, capacidades y se fomentan un vínculo con sus seguidores, a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos. Además ayuda a alcanzar las metas, las tareas y la persistencia del individuo, se relaciona de manera positiva con la eficacia y es un indicador de que se puede progresar a niveles administrativos más elevados. Quienes poseen una acentuada confianza en sí mismo a menudo, aunque no siempre, también manifiestan fuertes rasgos de ajustes.

Locus de control.- Está en un continuo entre atribuir el control del propio destino a razones externas o a razones internas. Los que asumen el control de su destino (los líderes) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño. Los líderes asumen la responsabilidad de los que son, de su conducta y productividad y del desempeño de su unidad en la organización. La categoría de apertura a la experiencia forma parte de la quinta dimensión del modelo de las cinco grandes dimensiones. Quienes atribuyen las cosas a causas externas (los seguidores) por lo general se encuentran renuentes al cambio.

Estabilidad.- Se asocia con la eficacia y el avance administrativo. También se ha comprobado que los líderes efectivos entienden muy bien sus puntos fuertes y débiles, se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva. Por lo tanto, saben cuando dirigir y seguir, compensan sus debilidades dejando a otros que lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son competentes.

Integridad.- Cuando se habla de integridad se alude a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza. La honestidad, que se refiere a la sinceridad en comparación con el engaño, casi siempre es la mejor norma. La capacidad para influir se basa en la integridad. Los seguidores deben confiar en su líder. Si no se le considera alguien digno de confianza, le será difícil conservar la lealtad de sus seguidores u obtener la cooperación, además del apoyo de sus colegas y superiores. La integridad forma parte de la dimensión de la escrupulosidad de las cinco grandes dimensiones.

Inteligencia.- Por lo general los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio, con la palabra inteligencia aludimos la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica resolver problemas y tomar decisiones. Sin embargo, la intuición llamada también inteligencia encubierta, es importante para la buena marcha de liderazgo.

Flexibilidad.- Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Sin maleabilidad, los dirigentes serían afortunados sólo en los escenarios favorables a su estilo de liderazgo. Por tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.

Sensibilidad hacia los demás.- Considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. La falta de sensibilidad es parte del origen del proceso ejecutivo. Uno necesita tener y mostrar interés en los demás.

4.2.2 Teoría de la motivación de logro

Esta teoría trata de explicar, el comportamiento y el desempeño con base en la necesidad de la persona de logro, poder y afiliación. David McClelland

originalmente estableció la teoría de la motivación de logro en los años cuarenta. Consideraba que tenemos necesidades y que éstas nos mueven a satisfacerlas. Sin embargo, este autor afirma que se trata de un proceso inconsciente. Planteó además que las necesidades tienen su origen en la personalidad y se desarrollan a medida que interactuamos con el entorno. Así pues, todos sentimos la necesidad de logro, poder y afiliación, pero en grados diversos y una de estas tres suelen predominar y motiva nuestra conducta.

Necesidad de logro.- Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades merced a esfuerzos individuales. Los individuos con una necesidad de logro acentuada suelen presentar rasgos de locus de control interno, confianza en sí mismo y gran energía. Estas personas desean asumir responsabilidades en forma personal para resolver problemas, persiguen objetivos y se fijan metas moderadas, desean una retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan intensamente. Piensan de qué forma pueden hacer mejor su labor, reflexionan acerca de cómo realizar algo desacostumbrado o importante y la forma de progresar en su carrera. Se desenvuelven bien en situaciones no rutinarias, que representan un desafío y que son de carácter competitivo, a diferencia de quienes tienen una menor necesidad de logro. Quienes tienen una necesidad de logro acentuada suelen disfrutar del papel de emprendedor.

Necesidad de poder.- Es el interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Manifiestan el rasgo de dominio, confianza en sí mismo y gran energía. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder desean ejercer influencia o control sobre los demás, disfrutan de la competencia cuando pueden (no les gusta perder), desean enfrentar a los demás y buscan posiciones de autoridad y condición elevada. Suelen ser ambiciosos y tener menor necesidad de afiliación. Se ajustan al poder y la política como algo impredecible para ejercer un buen liderazgo.

Necesidad de afiliación.- Es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas. Los que manifiestan esta necesidad

en grado elevado poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Quienes tienen una marcada necesidad de afiliación suelen mostrarse muy interesados en lograr relaciones estrechas con los demás, desean agradarlos, disfrutan mucho las actividades sociales y buscan la pertenencia, por lo que se unen a grupos y organizaciones, piensan en los amigos y las relaciones. Apoyar, ayudar y enseñar a los demás son aspectos que disfrutan en general. Suelen tener menor necesidad de poder y evitar ejercer funciones directivas, pues desean formar parte del grupo más que ser sus líderes.

4.2.3 Teoría sobre el perfil de motivación del líder

La teoría sobre el perfil de motivación del líder trata de explicar y de predecir el éxito en el liderazgo con base en la necesidad de logro, poder y afiliación. McClelland encontró que los líderes triunfadores muestran el mismo perfil de motivación en todas las circunstancias y se ha descubierto que es un indicador confiable de eficacia en el liderazgo.

El perfil de motivación del líder comprende una marcada búsqueda de poder, que se socializa, lo cual significa que es mayor que su afiliación, y la necesidad de logro es moderada. La puntuación en el rubro del logro por lo común se halla entre la relacionada con el poder y la de la afiliación.

Poder es esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás. Sin él no hay liderazgo. Para ser exitosos, deben tener la necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar su papel. En consecuencia necesitará, poder para influir en sus seguidores, colegas y administradores de nivel superior

Poder socializado. McClelland descubrió que además el poder, es algo positivo. Puede utilizarse para beneficio personal a expensas de los otros (poder personalizado). Los líderes que rinden buenos resultados se sirven del poder socializado, manifiestan rasgos de sensibilidad hacia los demás y de estabilidad.

Logro. Para rendir buenos resultados, muestran rasgos de gran confianza en sí mismos y de apertura a nuevas experiencias y son escrupulosos. La razón de que su búsqueda de logro sea moderado es que en este último caso estaría latente el peligro de un ejercicio personalizado del poder. Quienes manifiestan una gran necesidad de logro suelen buscar el triunfo individual, cuando no se interesan en ser líderes hay probabilidades que ejerzan un poder personalizado y cometan errores.

Afiliación. Los líderes eficaces tienen una menor necesidad de afiliación que de poder, así que sus relaciones no buscan influir en los demás. Si su puntuación de búsqueda de logro es más baja que la de afiliación, aumenta la probabilidad de que ocurran los problemas siguientes:

Los líderes con una gran necesidad de afiliación suelen tener menor búsqueda de poder y por tanto son renuentes a desempeñarse como jefes estrictos, de modo que probablemente no disciplinen a sus seguidores ni influyan en ellos para que hagan ciertas cosas. Se ha descubierto que estos individuos muestran favoritismo hacia sus amigos.

Actitudes en el liderazgo

Las actitudes son sentimientos positivos o negativos hacia la gente, las cosas y situaciones. Ha habido gran interés por la influencia que ejercen en su lenguaje corporal en su desempeño laboral y las empresas contratan trabajadores con actitudes positivas. Como ocurre con los rasgos de personalidad, las actitudes ejercen una influencia importante en el comportamiento y desempeño.

Ilustración 3 Rasgos y necesidades combinados

Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad	Los nueve rasgos de los líderes eficaces	Teoría de motivación de logro y perfil de motivación del líder
Emocionalidad	Dominio	Necesidad de poder
Empatía	Sensibilidad hacia los	Necesidad de afiliación

	demás	
Ajuste	Estabilidad	Poder socializado
Escrupulosidad	Gran energía Confianza en sí mismo Integridad	Necesidad de logro
Apertura a la experiencia	Locus de control interno Inteligencia emocional Flexibilidad	No hay necesidad separada: está incluida en las otras necesidades

Fuente: (Lussier & Achua, 2005), pág. 43

4.2.4 Teoría X y Teoría Y

La teoría X y Y tratan de explicar y predecir el comportamiento y desempeño en el liderazgo con base en la actitud del líder hacia los seguidores.

Douglas McGregor clasificó las actitudes o sistemas de creencias, y las denominó Teoría X y Y. Los que tienen actitudes correspondientes a la X sostienen que a los empleados les disgusta el trabajo y que hay que supervisarlos muy de cerca para que lleven a cabo su labor. La teoría Y sostiene que a los empleados les gusta trabajar y que no hay que supervisarlos para que realicen sus actividades laborales.

Los jefes con actitudes similares a la teoría X suelen tener puntos de vista negativos y pesimistas respecto de los empleados y sus estilos de liderazgo son más coactivos y autocráticos, recurren a medios externos de control, como amenazas y castigos. Los directivos cuyas actitudes concuerdan con la teoría Y suelen tener una opinión positiva y optimista de los empleados y su estilo de liderazgo es más participativo, utiliza la motivación y la recompensa. Los jefes con marcadas actitudes descritas en la teoría X tenían más probabilidades de estar en el grupo de menores logros. Las actitudes hacia los seguidores son importantes pues definen nuestro estilo de liderazgo.

McGregor consideró que los administradores debían utilizar métodos basados en una comprensión más precisa de la naturaleza humana y la motivación. Como resultado de estas consideraciones, McGregor desarrolló una teoría alterna del comportamiento humano llamada la teoría Y. Esta teoría supone que la gente no es, por naturaleza, floja y poco digno de confianza, sino que básicamente la gente

puede ser autodirigida y creativa en un trabajo si se le motiva de una forma adecuada. Por lo tanto, para los directivos, este potencial en los individuos, debe ser una tarea especial. La gente debidamente motivada puede lograr mejor sus metas, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la organización.

Teoría X

- 1.- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente
- 2.- No es ambiciosa, no desean responsabilidades y prefiere que se le oriente.
- 3.- Tiene poca capacidad creadora para resolver problemas de organización
- 4.- La motivación sólo ocurre en los niveles psicológicos y seguridad.
- 5.- Se le debe controlar estrechamente y a menudo obligar para lograr los objetivos de la organización.

Teoría Y

- 1.- El trabajo es natural como el juego, si las condiciones son favorables
- 2.- El auto-control es a menudo indispensable para el logro de las metas de la organización.
- 3.- La capacidad creativa para resolver problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
- 4.- La motivación ocurre en los niveles sociales, de estima y autorrealización, igual que en el psicológico y creativa en su trabajo
- 5.- Si al trabajador se le motiva debidamente, puede ser independiente y creativa en su trabajo.

La impresión que se puede obtener del análisis que se hace en las teorías X y Y es que los administradores que aceptan la hipótesis de la teoría X sobre la naturaleza humana generalmente orientan, controlan y supervisan estrechamente, mientras que los que aplican la teoría Y, la apoyan y dan oportunidades. La auto-motivación potencial de la gente requiere un reconocimiento de la diferencia entre actitud y comportamiento. La teoría X y Y son actitudes o predisposiciones hacia la

gente. De esta manera, a pesar de que los “mejores” supuestos que debe tener el administrador pueden ser los de la teoría Y, su comportamiento consistente y continuo con esas hipótesis podría ser inapropiado. Los administradores pueden pensar que la naturaleza humana encaja en las hipótesis de la teoría Y, pero puede encontrar que a veces es necesario actuar temporalmente de una forma autoritaria y determinante (como si estuviera de acuerdo con la hipótesis de la teoría X) con algunos para ayudarlos a “crecer” en sentido de desarrollo, hasta que sean verdaderamente gente de la teoría Y.

El efecto Pigmalión propone que las actitudes de los líderes hacia las expectativas de los seguidores y el trato que les dan, explica y predicen el comportamiento y desempeño de estos. Los buenos administradores fijan normas claras y esperan lo mejor de sus seguidores.

Lou Holtz recomienda que se marquen normas elevadas, lo peor que uno puede hacer como entrenador, maestro o líder es informar a los trabajadores “no creo que sean capaces de alcanzar la meta, así que bajaré el estándar” o hacerlo sin avisarles. Lou afirma que hay 2 clases de líderes: los optimistas, que impulsan a los demás y los que lo oprimen.

Autoconcepto.- Sugiere actitudes positivas o negativas que tiene la gente sobre sí misma. La efectividad personal se basa en el autoconcepto y se asocia bastante con el rasgo de la confianza en sí mismo, pues si usted considera que puede ser exitoso, con frecuencia tendrá confianza en su persona. Los buenos líderes tienen actitudes positivas con auto conceptos acentuados, son optimistas y están convencidos de que pueden marcar una diferencia positiva.

Liderazgo ético

La ética es el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Un buen comportamiento se considera ético y una conducta errónea constituye una infracción a la ética. No siempre es clara la diferencia entre un

proceder correcto y uno que no lo es. Lo que se considera falta de ética en algunas naciones es normalidad imprescindible en otras. Desde el nivel de análisis organizacional, los buenos negocios y la ética son sinónimos. Las acciones y el proceder correcto son la parte medular de los negocios y se relacionan con las utilidades de manera intrínseca. Desde un nivel de análisis individual, no olvide que la integridad es un rasgo importante de los buenos líderes. Manifestar un comportamiento correcto es un componente de la integridad.

4.3 Teorías Conductuales

4.3.1 Los estilos de liderazgo y las investigaciones de la Universidad de Iowa

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los dirigentes usan cuando interactúan con sus seguidores. El elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

En la década de los treinta, antes de que se popularizara la teoría conductual, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios en la Universidad de Iowa enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos básicos

- Estilo de liderazgo autocrático.- El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.
- Estilo de liderazgo democrático.- El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados.

Los estudios de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y dieron pie a que se iniciara un periodo de investigaciones sobre el comportamiento, más que sobre los rasgos.

Estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa

Autocrático-----Democrático

4.3.2 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan

Casi al mismo tiempo, desde mediados de la década de los cuarenta hasta mediados de los cincuenta se realizaron investigaciones sobre el liderazgo en estas dos universidades.

4.3.2.1 Universidad de Michigan. Comportamiento centrado en el trabajo y en los empleados

El centro de investigación por encuestas de la Universidad de Michigan, dirigido por Rensis Likert, realizó estudios para determinar la efectividad del liderazgo. Los investigadores crearon un cuestionario denominado "Sondeo de organizaciones" y realizaron entrevistas para recabar datos sobre los estilos de liderazgo. Sus objetivos fueron:

1. Clasificar a los líderes en efectivos e inefectivos con base en su comportamiento en cuanto a número de unidades producidas, es decir, alta o baja productividad
2. Determinar las razones del buen liderazgo. Los investigadores identificaron dos estilos de comportamiento de los líderes, uno que denominaron centrado en el trabajo (cuenta con escalas para medir los dos comportamientos orientados al trabajo, es decir, la del énfasis en los objetivos y la de facilitación del trabajo) y otro que denominaron centrado en los empleados (se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados) y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

4.3.2.2 Universidad estatal de Ohio: estructura de inicio y comportamiento de consideración

Bajo la dirección de Ralph Stogdill, inició un estudio para determinar cuáles son los estilos de liderazgo efectivos. En su esfuerzo por medir los estilos de los líderes, los investigadores concibieron un instrumento conocido como cuestionario de descripción del comportamiento del líder (LBDQ) que contenía 150 ejemplos de los principales comportamientos de los líderes a partir de 1 800 funciones de liderazgo. Los encuestados percibieron el comportamiento de sus líderes hacia ellos en dos dimensiones o estilos de liderazgo distintos, a lo que los investigadores llamaron estructura de inicio y consideración.

En virtud de que el líder puede contar con una estructura inicial o de consideración alta o baja, se concibieron cuatro estilos de liderazgo. El modelo de liderazgo de la Universidad estatal de Ohio identifica cuatro estilos de liderazgo:

1. Estructura baja y consideración alta
2. De estructura y consideración altas
3. De estructura y consideración bajas
4. De estructura alta y consideración baja

4.3.3 Teoría de la Rejilla del liderazgo de Robert Blake y Jane S Mouton

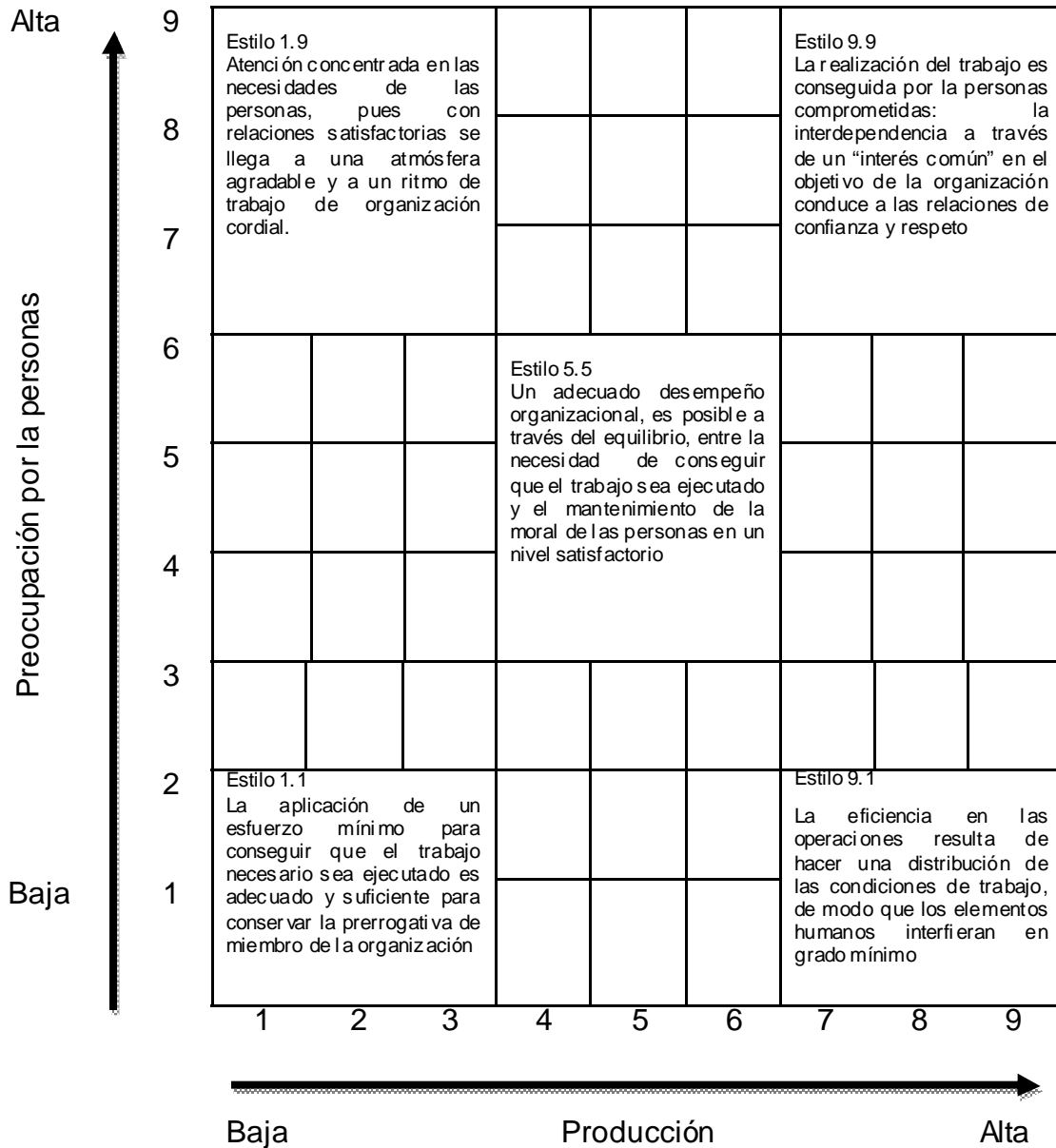
Comportamiento y Estilos de Liderazgo

A finales de la década de los cuarenta buena parte de las investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de rasgos y se centraron en la teoría del comportamiento, que se basa en lo que dicen y hacen los líderes.

Teoría de la Rejilla del Liderazgo

Robert Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, concibieron la Rejilla Gerencial (Managerial Grid, una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos)

Ilustración 4 Rejilla del liderazgo de Blake, Mouton y McCaense



Fuente: (Chiavenato) pág: 628

La Rejilla del liderazgo se fundamenta tanto en los estudios de la Universidad estatal de Ohio como en los de Michigan; los cuales se basan en las mismas dos dimensiones de liderazgo que Blake y Mouton llamaron interés por la producción e interés por la gente. Ambos se miden mediante un cuestionario con una escala del 1 al 9. Por lo tanto, la rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de interés por la producción y la gente. No obstante, la Rejilla del liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo: 1,1 empobrecido; 9,1 de autoridad y obediencia; 1,9 de club campestre, 5,5 de medio camino, 9,9 desempeño y producción.

- El líder empobrecido (1,1) se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- El líder de autoridad y obediencia (9,1) muestra gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.
- El líder de club campestre (1,9) tiene alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- El líder de medio camino (5,5) mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
- El líder de equipo (9,9) muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máxima de los empleados.

4.4 Teorías de la motivación

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado.

Durante este proceso la gente pasa de la necesidad de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción.

Ilustración 5.- Principales teorías de la motivación

CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	TEORÍA ESPECÍFICA DE LA MOTIVACIÓN
1.- Las teorías del contenido de la motivación se centran en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades motivación de los empleados	A. La teoría de la jerarquía de necesidades propone que los empleados se motivan de acuerdo con cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización B. La teoría bifactorial propone que los empleados se motivan por factores de motivación (necesidades de orden superior) más que por factores de mantenimiento (necesidades de orden inferior) C. La teoría de las necesidades adquiridas plantea que los empleados se motivan por su necesidad de logro, poder y afiliación
2.- Las teorías del proceso de la motivación se enfocan en entender la forma en que los empleados eligen comportarse para satisfacer sus necesidades	A. La teoría de la equidad propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay igualdad entre lo que aportan y lo que obtienen B. La teoría de las expectativas propone que los empleados se sienten motivados cuando creen que pueden realizar la tarea, que recibirán una recompensa por realizar y que dicha recompensa justificará el esfuerzo empleado en su realización C. La teoría del establecimiento de objetivos propone que los objetivos, que son difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a los empleados
La teoría del reforzamiento propone que las consecuencias del comportamiento motivan a las personas a actuar de determinada manera	Tipos de reforzamiento <ul style="list-style-type: none"> • Positivo • Negativo o evitación • Extinción • Castigo

Fuente: (Lussier & Achua, 2005) pág. 75

Estas teorías de la motivación se enfocan en explicar y anticipar el comportamiento con base en las necesidades de la gente.

4.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades

En la década de los cuarenta, Abraham Maslow concibió la teoría de la jerarquía de necesidades, que se funda en cuatro premisas fundamentales:

1. Sólo motivan las necesidades no satisfechas.
2. Las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia (jerarquía) que va de las básicas a las complejas.
3. La gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que haya satisfecho por lo menos en grado mínimo las necesidades de orden inferior.
4. Maslow supuso que la gente tiene cinco niveles de necesidades (Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima y de Autorrealización).

4.4.2 Teoría del proceso de la motivación

Se enfocan en entender la forma en que la gente elige comportarse para satisfacer sus necesidades.

Teoría de la equidad

Esta teoría propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay igualdad entre lo que aportan y lo que obtienen.

Teoría de las expectativas

Se basa en la fórmula de Víctor Vroom:

$$\text{Motivación} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}$$

La teoría de las expectativas propone que la gente se siente motivada cuando cree que puede realizar la tarea, que recibirá la recompensa correspondiente y que dicha recompensa justificará el esfuerzo. Se fundamenta en las premisas siguientes: tanto los factores (necesidades) internos como los externos (ambientales) influyen en el comportamiento, el cual elige el individuo; la gente

tiene diferentes necesidades, deseos y objetivos, por lo que toma decisiones que orientan su conducta con base en su percepción del resultado.

Las tres variables. Para que se produzca la motivación deben satisfacerse las tres condiciones variables de la fórmula propuesta por Vroom.

- La expectativa alude a la percepción que tiene la persona de su capacidad de cumplir con un objetivo.
- La instrumentalidad se refiere a la idea de que el desempeño dará por resultado la obtención de la recompensa.
- La valencia alude al valor que una persona confiere a un resultado o recompensa. En general, cuanto mayor sea el valor (importancia) del resultado o recompensa, mayor será la probabilidad de motivación.

Teoría del establecimiento de objetivos

Esta teoría propone que objetivos que son difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a la gente.

Objetivos por escrito. Utilice el modelo como apoyo para redactar objetivos eficaces que satisfagan los criterios que aprenderá. Las partes del modelo de los objetivos por escrito son: 1) verbo en infinitivo + 2) verbo de acción + 3) resultado específico, único y mensurable que se debe alcanzar + 4) fecha de conclusión

4.4.3 Teoría del reforzamiento (B. F. Skinner)

Propone que las consecuencias del comportamiento motivarán a las personas para actuar de determinada manera. Esta teoría recurre a la modificación conductual y al condicionamiento operante

Los cuatro tipos de reforzamiento son positivo, negativo, extinción y castigo

Reforzamiento positivo.- Un método para alentar un comportamiento y lograr que éste se repita consiste en propiciar que un desempeño deseable conlleve consecuencias atractivas (recompensas)

Reforzamiento negativo.- Éste también recibe el nombre de evitación. Las reglas se establecen para hacer que los empleados no repitan ciertas conductas

Extinción.- Busca reducir o eliminar una conducta indeseada suprimiendo un reforzamiento positivo cuando ocurre dicha conducta.

Castigo.- Se aplica que un comportamiento no deseado tenga una consecuencia indeseable

4.4.4 Teorías por contingencia

Una teoría sobre el liderazgo es una explicación de algún aspecto relacionado con el liderazgo que tiene valor práctico, puesto que se utiliza para entender, predecir y controlar mejor el buen liderazgo.

Un modelo de liderazgo es un comportamiento que se puede emular o aplicar en una situación determinada.

Las teorías son planteamientos generales en que abundan explicaciones sobre las variables y los estilos de liderazgo que se utilizan en una determinada situación contingente. Los modelos son resúmenes sucintos (de una página o menos) de las teorías que se utilizarán al elegir el estilo de liderazgo conveniente para una determinada circunstancia.

Variables de la teoría y modelo por contingencia.

Contingencia significa "dependencia". Algo que está subordinado a otra cosa y, para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y estilo del líder, los seguidores y la situación.

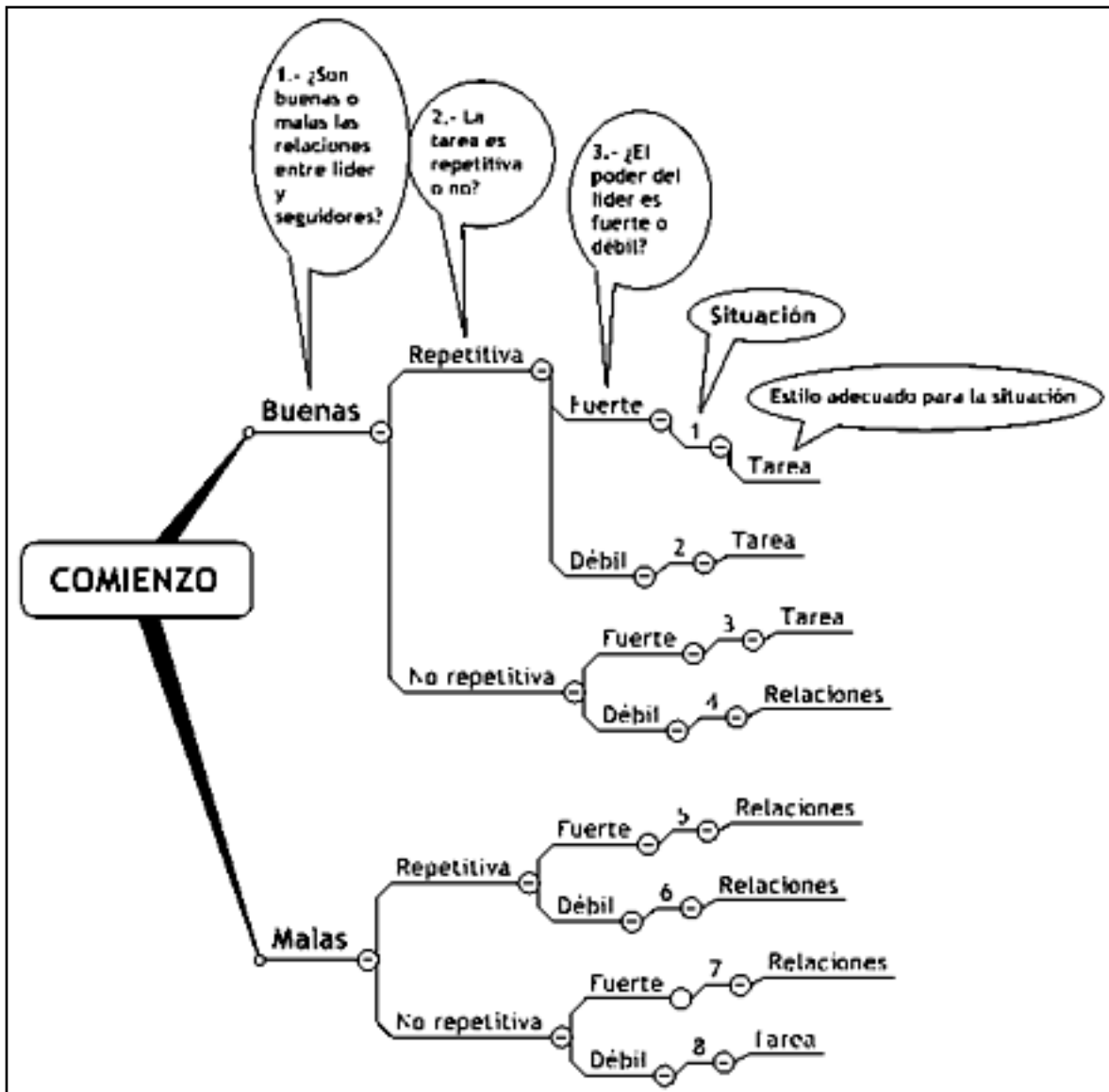
Las teorías del liderazgo por contingencia tratan de explicar qué estilo de liderazgo resulta conveniente según el líder, los seguidores y las circunstancias.

Teoría y Modelo del Liderazgo por Contingencia

En 1951 Fred E. Fiedler comenzó a promover la primera teoría de liderazgo situacional. Se trataba del primer planteamiento que especificaba la interacción de variables situacionales con la personalidad y el comportamiento del líder, al cual Fiedler denominó "Teoría de contingencia de la eficacia del líder" Fiedler consideraba que el estilo de liderazgo es un reflejo de la personalidad (orientado a

la teoría de rasgos) y de la conducta (orientado a la teoría del comportamiento), que los estilos de liderazgo son básicamente constantes, Los líderes no modifican los estilos, sino la situación. El modelo del liderazgo por contingencia se emplea para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o a las relaciones y si la situación (relación entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder pro posición) corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño.

Ilustración 6 Modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler



Fuente. (Lussier & Achua, 2005) pág. 144

4.4.5 Teorías del continuo de liderazgo

En la década de los cincuenta Robert Tannenbaum y Warren Schmidt formularon otra teoría del liderazgo por contingencia centrado en la persona que toma las decisiones. Según su planteamiento, la conducta del líder es un continuo que va tal extremo del liderazgo centrado en el jefe a otro extremo enfocado en los subordinados. Argumentaron que al elegir un patrón de liderazgo el líder debe basarse en las fuerzas o variables representadas por el jefe, los subordinados y la situación.

Tannenbaum y Schmidt identifican siete estilos importantes entre los que el líder puede elegir. El modelo del continuo de liderazgo se emplea para determinar cuál de los siete estilos debe elegirse, en función del ejercicio de un liderazgo centrado en el jefe o enfocado en los subordinados y según la situación) jefe, subordinado, situación o tiempo) a fin de maximizar el desempeño.

Ilustración 7.- Modelo del continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

Estilo autocrático			Estilo participativo			
1	2	3	4	5	6	7
El líder toma decisiones que anuncia a los seguidores en forma individual o en grupo sin discutir las (también puede comunicarlas por escrito)	El líder toma la decisión y, mediante una presentación, convence a los seguidores de que su idea es buena (también puede ser por escrito)	El líder presenta sus ideas y pide a los seguidores que le hagan preguntas	El líder presenta propuestas de medidas por tomar que están sujetas a modificación	El líder plantea el problema, obtiene propuestas de solución y toma la decisión	El líder define los límites y pide a los seguidores que tomen la decisión	El líder permite a los seguidores tomar decisiones sobre la marcha dentro de los límites definidos

Fuente: (Lussier y otros, 2005) pág. 147

Antes de elegir uno de los siete estilos de liderazgo, el líder debe tomar en cuenta las tres fuerzas o variables siguientes:

- El jefe. Al elegir un estilo de liderazgo se considera la personalidad y estilo de comportamiento preferido del líder con base en la experiencia, expectativas, valores, antecedentes, conocimientos, sensación de seguridad y confianza en los subordinados. Respecto a la personalidad y el comportamiento, algunos líderes suelen ser más autocráticos y otros más participativos.

- Los subordinados. El estilo preferido de los seguidores, en relación con el líder, lo define la personalidad y el comportamiento, como ocurre en el caso del líder. En general, cuanto más dispuestos estén a participar y cuanto más capaces sean los seguidores, más libertad de participación pueden tener y viceversa.
- La situación (el tiempo). Al elegir un estilo de liderazgo hay que tomar en cuenta los factores relacionados con el entorno, como el tamaño, estructura, atmósfera, objetivos y tecnología que se usa en la organización. Los administradores de alto nivel también influyen en los estilos. Por ejemplo, si un gerente de nivel medio recurre a un estilo de liderazgo autocrático, el líder que depende de él puede tender también a utilizarlo.

4.4.6 Teorías y modelo del liderazgo camino-meta

Robert House concibió la teoría del liderazgo camino-meta basándose en una primera versión de M. G. Evans y la publicó en 1971.

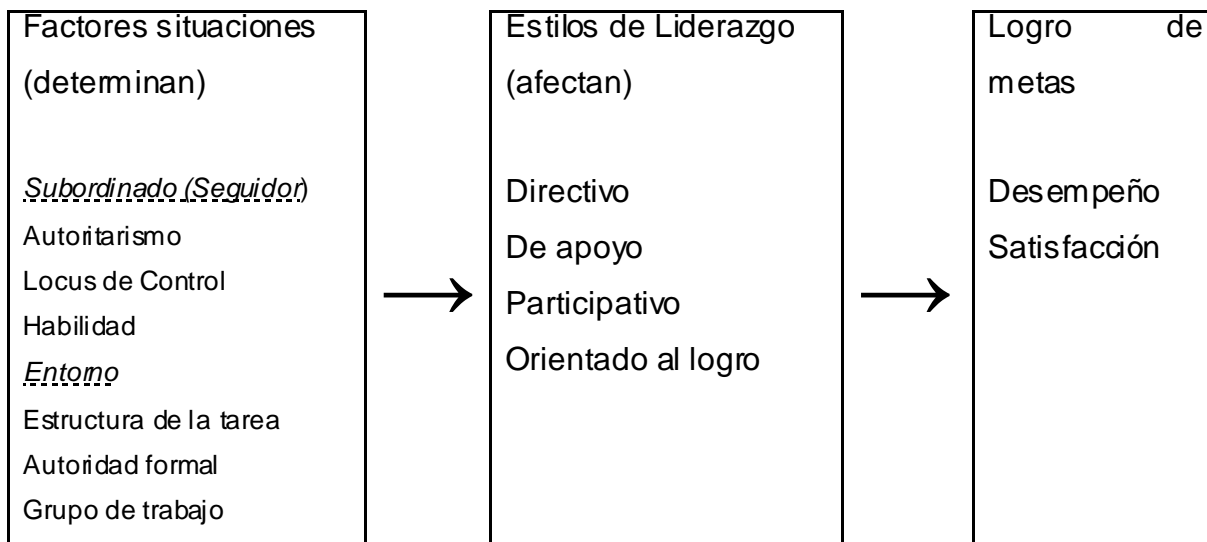
El modelo de liderazgo de camino-meta se utiliza para determinar el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo.

La teoría de liderazgo de camino-meta se funda en las teorías motivacionales de establecimiento de metas y de expectativas. El líder es responsable de elevar la motivación de los seguidores para que se concreten las metas personales y de la organización. La motivación se incrementa 1) mediante el esclarecimiento del camino que tomarán los seguidores hacia las recompensas disponibles, o 2) aumentando las recompensas que seguidor valora y desea. En el esclarecimiento del camino se refiere a que el líder trabaja con los seguidores para ayudarlos a identificar y aprender el comportamiento que conduce a una adecuada realización de la tarea y a las recompensas que ofrece la organización.

Este modelo se emplea para determinar los objetivos del empleado y esclarecer la forma de lograrlos mediante el uso de uno de cuatro estilos de liderazgo. Se

concentra en la influencia que ejercen los líderes en la percepción que tienen los empleados de sus objetivos y de los caminos que deben seguir para obtenerlos, los factores situaciones se utilizan para determinar el estilo de liderazgo que influye en la consecución de los objetivos mediante el desempeño y la satisfacción.

Ilustración 8 Modelo de liderazgo de camino-meta de House



Fuente: (Lussier, y otros, 2005) pág. 150

Factores situacionales

Subordinado. Sus características situacionales comprenden:

- El autoritarismo es el grado en que los empleados difieren y desean que se les diga qué trabajo hacer y cómo hacerlo.

- El locus de control es el grado en que los empleados consideran que la consecución de los objetivos está bajo su control (locus interno) o si ésta depende de otros (locus externo).
- La habilidad es el grado de competencia de los empleados para realizar las tareas y alcanzar los objetivos.
- Entorno. Sus factores situacionales abarcan:
 - ❖ La estructura de la tarea, es decir, el grado de repetición de las actividades.
 - ❖ La autoridad formal, o el grado de poder por posición del líder. Advierta que la estructura de la tarea y la autoridad formal, en esencia, son iguales a las de Fiedler.
 - ❖ El grupo de trabajo, es decir, el grado en que los compañeros de labores contribuyen a la satisfacción en el trabajo o a la relación entre los seguidores. Observe que House identifica el grupo de trabajo como una variable situacional. Sin embargo, en el marco del liderazgo por contingencia, ésta se consideraría como una variable que representa el seguidor.

Estilos de liderazgo

Con base en los factores situaciones del modelo camino-meta, el líder elige el estilo de liderazgo más adecuado mediante las siguientes directrices generales de cada estilo. El paradigma original comprendía sólo los estilos de liderazgo directivo (basado en la estructura inicial, estilo centrado en el trabajo) y el de apoyo (basado en la consideración y el estilo del empleado) de los estudios de comportamiento del liderazgo de la Universidad estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan.

- ❖ **Directivo.** El líder proporciona una gran estructura. El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y tiene baja capacidad. El liderazgo directivo también es conveniente cuando el entorno en que se realiza la tarea es

complejo o ambiguo, la autoridad fomal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral.

- ❖ **De apoyo.** El líder ofrece una gran consideración. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tiene alta capacidad. El liderazgo de apoyo también es conveniente cuando las tareas en el entorno son sencillas, la autoridad fomal es débil y el grupo de trabajo no ofrece satisfacción laboral.
- ❖ **Participativo.** El líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que se les incluya, poseen un locus de control intemo y tienen alta capacidad; cuando el entorno en que se realiza la tarea es complejo, la autoridad es fuerte o débil y la satisfacción que se deriva de la colaboración de los compañeros es alta o baja.
- ❖ **Orientado al logro.** El líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen a su nivel máximo y los recompensa pro hacerlo. En esencia, el líder manifiesta un comportamiento acentuado en lo directivo (estructura) y en cuanto a apoyo (consideración). El liderazgo orientado al logro es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen un locus de control externo y tienen capacidad elevada; y cuando el entomo en que se realiza la tarea es simple, la autoridad es marcada y la satisfacción laboral de los colaboradores es elevada o baja.

Ilustración 9 Variables del modelo de camino-meta en el esquema del liderazgo por contingencia

SEGUIDORES	LIDER	SITUACIÓN
Subordinados (autoritarismo,	Ninguno	Ambiente (estructura

Locus de control, Habilidad)	De la tarea, Autoridad formal y Grupo de trabajo)
ESTILOS DE LIDERAZGO Directivo De apoyo Participativo Orientado a logros	

Fuente: (Lussier, y otros, 2005) pág. 149

4.4.7 Teoría y modelo del liderazgo normativo

En 1973, Victor Vroom y Philip Yetton dieron a conocer un modelo de toma de decisiones para responder a esta interrogante, al mismo tiempo que mejoraban la eficacia en la toma de decisiones. En 1988 Vroom y Arthur Jago depuraron el modelo y lo ampliaron a cuatro modelos. Se basan en dos variables: decisiones individuales o de grupo y decisiones determinadas por el tiempo o por el desarrollo.

Ilustración 10 - Variables del modelo de liderazgo normativo en el esquema del liderazgo por contingencia

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Modelo de decisiones impulsadas por el desarrollo 2.- Importancia del compromiso 4.- Probabilidad del compromiso 5.- Apoyo del grupo a los objetivos 6.- Pericia del grupo 7.- Competencia del equipo	3.- Pericia del líder ESTILOS DE LIDERAZGO Decisorio Consulta individual Consulta al grupo Facilitador Delegador	Modelo de decisiones impulsadas por el tiempo 1.- Importancia de la decisión

Fuente: (Lussier, y otros, 2005), pág 152

El modelo de liderazgo normativo es un árbol de decisiones impulsadas por el tiempo y por el desarrollo, que permite que el usuario elija uno de los cinco estilos de liderazgo (decisorio, consulta individual, consulta al grupo, facilitador y delegador) adecuados para la situación (siete preguntas/variables) para maximizar las decisiones.

Estilos de participación en el liderazgo

Vroom identificó cinco estilos de liderazgo basados en el nivel de participación de los seguidores en la toma de decisiones.

- Decisorio. el líder toma la decisión y la anuncia o promueve entre los seguidores. El líder puede recabar información de otros fuera y dentro del grupo, sin tener que especificar el problema.
- Consulta individual. El líder les plantea el problema en forma individual a los seguidores, obtiene su información, sugerencias y toma la decisión.
- Consulta al grupo. El líder reúne al grupo y plantea el problema, obtiene su información, sugerencias y luego toma la decisión.
- Facilitador. El líder reúne al grupo y actúa como facilitador para definir el problema y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. El líder busca la participación y el consenso sin imponer sus ideas.
- Delegador. El líder deja que el grupo diagnostique el problema y tome la decisión dentro de límites establecidos. Su función es la de responder preguntas y proporcionar estímulos y recursos.

Ilustración 11 El modelo de liderazgo normativo impulsado por el tiempo

	1	2	3	4	5	6	7	ESTILO DE LIDERAZGO			
	Importancia de la decisión	Importancia del compromiso	Pericia del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del grupo a los objetivos	Pericia del grupo	Competencia del equipo				
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	M	M	M	M	-	-	-	Decisorio			
				P	M	M	M	M	Delegador		
					P	P	P	-	-	Consulta (al grupo)	
			M	M			M	M	Facilitador		
			P	P	P	P	M	M	M	M	Consulta (individual)
							P	-	-		
		M					M	M	M	Facilitador	
		P	P	P	P	P	M	M	M	Consulta (al grupo)	
						P	-	-			
						P	-	-			
						M	-	-	-	Decisorio	
						-	M	M	M	Facilitador	
	P					-	-	-	Consulta (individual)		
	P	M	-	-	M	-	-	-	Decisorio		
					P	-	-	M	Delegador		
					P	-	-	P	Facilitador		
P					-	-	-	Decisorio			

Fuente: (Lussier, y otros, 2005) pág. 155

4.4.8 Teoría y modelo del liderazgo situacional

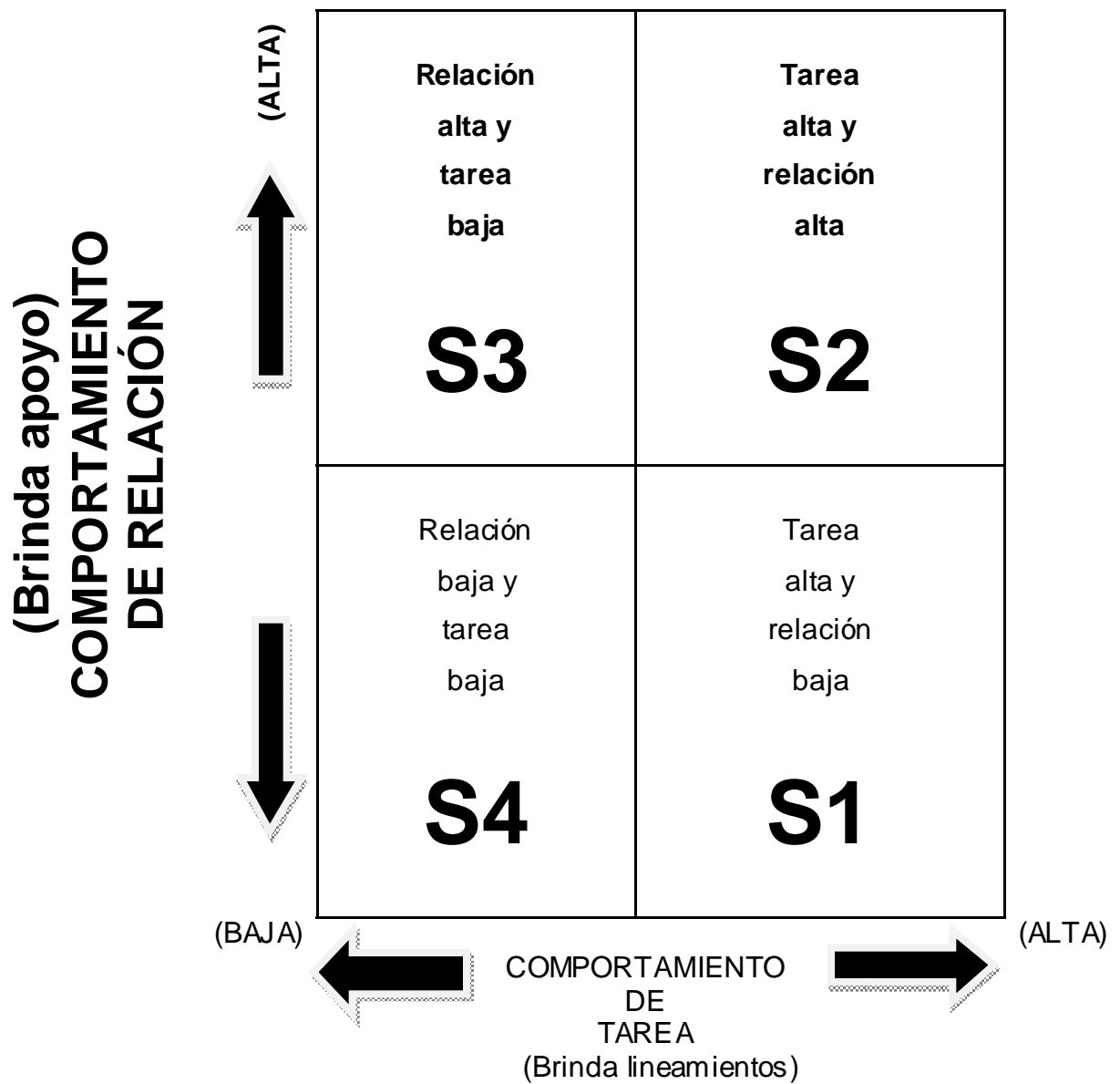
El Liderazgo Situacional fue elaborado a finales de los sesenta por Paul Hersey y Kenneth H Blanchard en el Centro para el Estudio del Liderazgo.

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. El concepto pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquiera que sea su función, para ser más eficaz en su rato diario con los otros. Provee a los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores.

De acuerdo con el Liderazgo Situacional, no hay un medio óptimo de influir en la gente. Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos, depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Se debe incluir la identificación del comportamiento de tarea y el comportamiento de relación

- ❖ El comportamiento de tarea se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.
- ❖ El comportamiento de relación se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas. Se colocan den dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo.



Fuente: (Hersey, y otros) pág 200

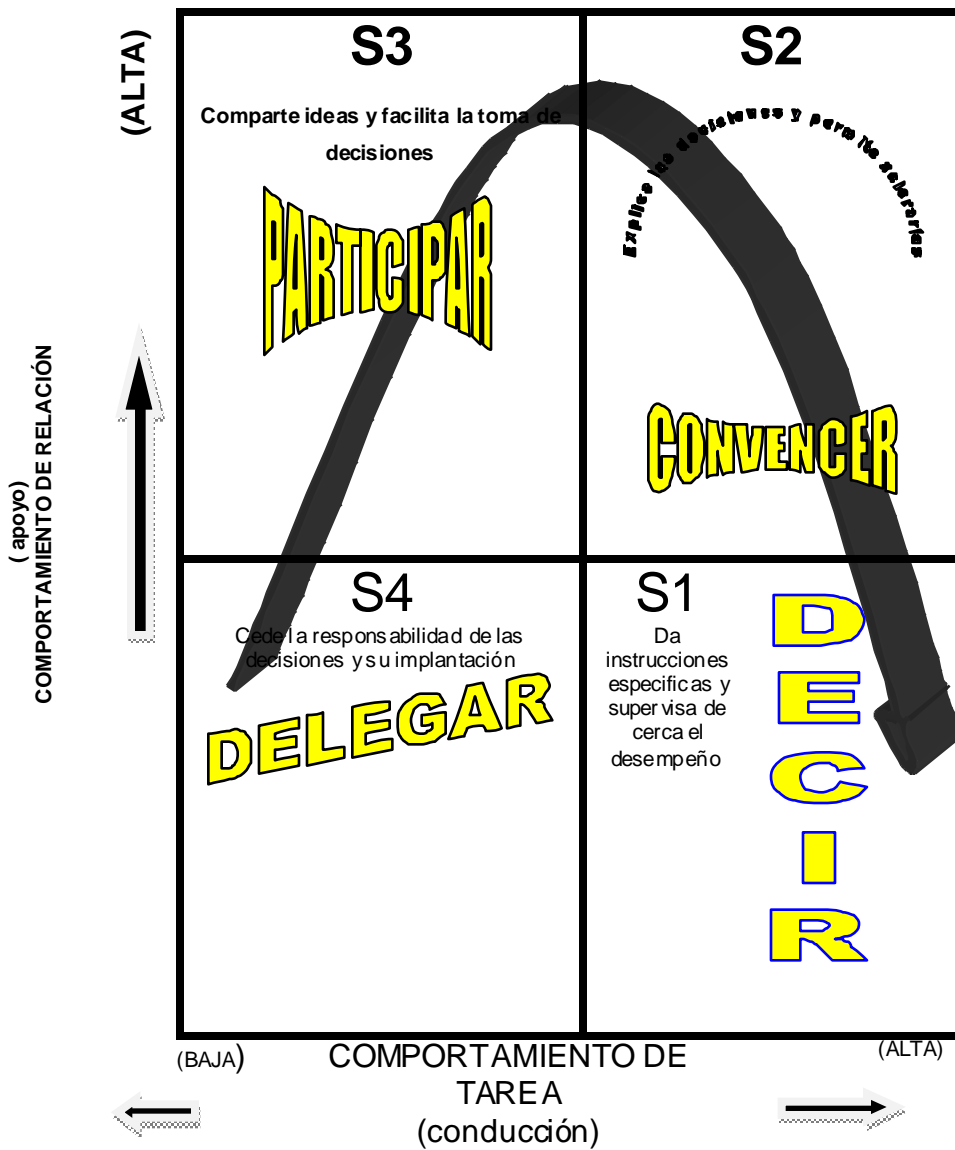
La descripción de los cuatro estilos es:

- ◆ Estilo 1 (S1) Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo.
- ◆ Estilo 2 (S2) Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- ◆ Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- ◆ Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Para esta teoría, no hay un estilo óptimo de liderazgo, sino que depende de la situación en la que se da la tentativa de ejercer una influencia. Mientras más pueda el líder adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Por su parte, la situación recibe la influencia de las diversas condiciones presentes.

Algunos de los principales factores de la situación que influyen en la eficacia de líder son los siguientes:

- ❖ El líder
- ❖ Los seguidores
- ❖ El supervisor
- ❖ Los asociados claves
- ❖ La organización
- ❖ Los requerimientos del trabajo
- ❖ El tiempo para las decisiones



PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR

ELEVADA		MODERADA		ESCASA			
R4		R3		R2		R1	
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuerto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuerto o inseguro				
DIRIGIDO POR EL SEGUIDOR				DIRIGIDO POR EL LIDER			

Fuente.- (Hersey, Blanchar, & Johnson) pág. 208

A veces es difícil entender el desarrollo de los seguidores de R1 a R2 y a R3. ¿Cómo se puede ser inseguro, luego confiada y otra vez inseguro? El punto importante que hay que recordar es que en los niveles inferiores de preparación el líder brinda las direcciones (qué, dónde, cuándo, cómo), es decir, que las decisiones están dirigidas por el líder. En los niveles superiores, el seguidor se convierte en el responsable de tales direcciones, de modo que las decisiones están dirigidas por el seguidor. Esta transición puede dar lugar a temores o inseguridad.

Cuando los seguidores pasan de los niveles inferiores de preparación a los superiores, las combinaciones del comportamiento de tarea y de relaciones personales comienzan a cambiar. En la ilustración anterior, se observa que la línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo representa las combinaciones de mayor probabilidad que corresponden a los niveles de preparación que se encuentran abajo. Para utilizar el modelo, hay que identificar el punto en el continuo de la preparación que representa el nivel del seguidor con relación a una tarea específica.

Al emplear el Liderazgo Situacional, no se puede influir en los demás, sino que, por el contrario, el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir

4.4.9 Teoría de los sustitutos del liderazgo

Los sustitutos del liderazgo incluyen las características del subordinado, de la tarea y de la organización, que eliminan la necesidad de un líder o neutralizan su comportamiento.

Sustitutos y neutralizadores

Los sustitutos del liderazgo hacen que sea innecesario o redundante un cierto estilo de liderazgo. Por ejemplo, los trabajadores especializados no necesitan que su líder manifieste un comportamiento orientado a la tarea y les diga cómo hacer su trabajo. Los neutralizadores reducen o limitan la eficacia del comportamiento del líder.

Las siguientes variables se pueden sustituir o neutralizar el liderazgo, ya que ofrecen una dirección orientada a la tarea o un apoyo orientado a la gente en lugar de a un líder:

- Características de los seguidores. Capacidad, conocimiento, experiencia, capacitación. Necesidad de independencia. Orientación profesional. Indiferencia hacia las recompensas que podría otorgar la organización.
- Características de la tarea. Claridad y rutina. Metodología invariable. Disponer de retroalimentación relacionada con la consecución. Satisfacción intrínseca.
- Características de la organización. Formalización (planes, objetivos y ámbitos de responsabilidad explícitos).

Estilo de liderazgo

Los líderes pueden analizar su situación y entender mejor la forma en que estas tres características sustituyen o neutralizan su estilo de liderazgo y, por ello, están en posibilidades de ofrecer el liderazgo y la relación con los seguidores más convenientes, según la situación. La función del líder es proporcionar la dirección y el apoyo que no ofrecen la tarea, el grupo o la organización. El líder, por lo tanto, cubre estas carencias con su liderazgo.

4.5 Teorías transformacionales

El liderazgo transformacional se centra en las capacidades de cambio de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se les conoce por mover y cambiar cosas “a lo grande” al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro.

En tanto las organizaciones sigan enfrentando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo.

Este liderazgo sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Los líderes transformacionales, en consecuencia, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores, de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización. Los líderes transformacionales pueden articular una visión convincente del futuro e influir en los seguidores despertándoles fuertes emociones a favor de la visión.

Los investigadores suponen que los buenos líderes transformacionales poseen los siguientes atributos:

- Se conciben como agentes de cambio
- Son visionarios que confían mucho en sus intuición
- Corren riesgos, pero no son temerarios
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones.

Componentes del comportamientos	Descripción
Creación y articulación de la visión	Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro
Modelo de funciones	Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización
Fomentar la “adquisición” de las metas organizacionales	Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas
Expectativas de alto desempeño	Comportamiento que transmite las expectativas del líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores
Intercambio personalizado líder-miembro	Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales no sólo por las de la organización
Delegación de autoridad (empowerment)	Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de las cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos

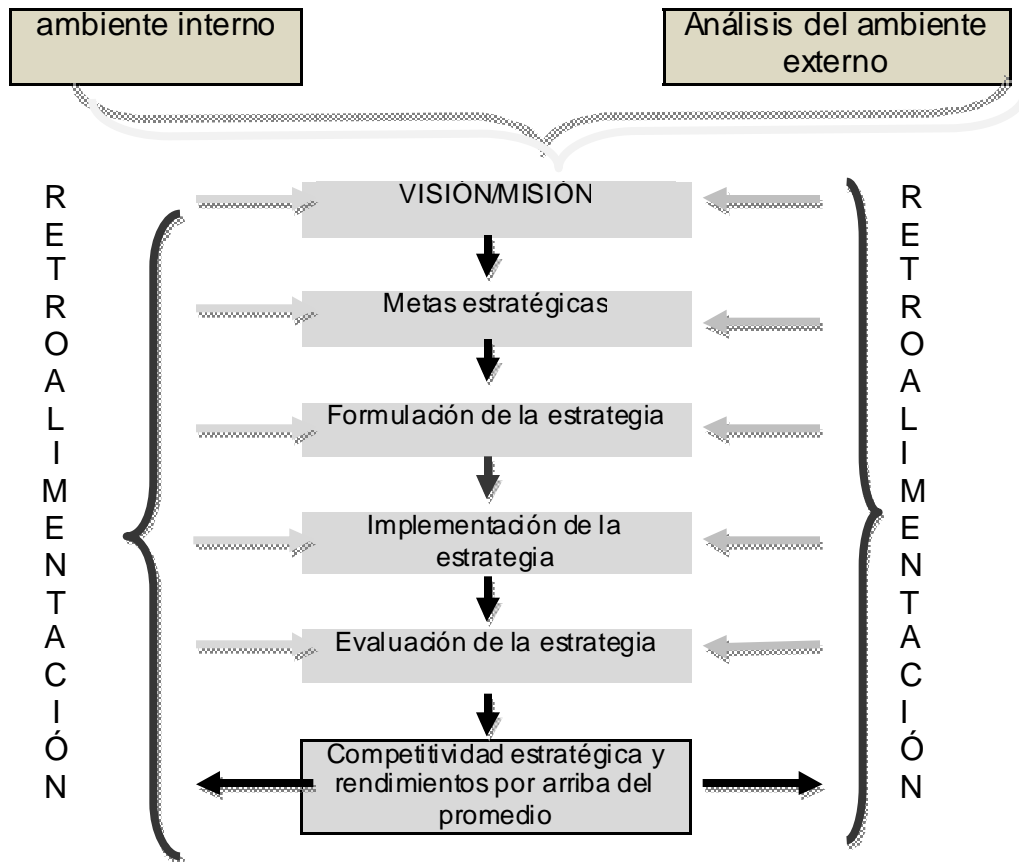
Fuente: basada en P M Podsakoff. “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers”

4.5.1 Liderazgo Estratégico. Análisis del entorno, visión estratégica

El liderazgo estratégico es el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. Es más probable que las organizaciones con un buen liderazgo estratégico adopten el enfoque estratégico correcto; cuenten con un equipo fuerte, comprometido y apoyador; identifiquen y se centren en los mercados meta; desarrollen y sostengan sus capacidades; y tengan excelentes relaciones con clientes y consumidores.

Ilustración 15. Marco de la administración estratégica





Fuente: (Lussier & Achua, 2005) pág. 376

4.5.2 Liderazgo de apoyo y liderazgo de servicio

Es un estilo de liderazgo enfocado en el empleado, que delega autoridad en los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. El liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente.

Esquema del liderazgo de apoyo.

En el pensamiento sobre el liderazgo basado en el apoyo se percibe una relación entre líderes y seguidores que se caracteriza por que los primeros dirigen, pero sin dominar ni controlar a los segundos. Los líderes que incorporan el concepto de apoyo se interesan sinceramente por sus seguidores y los apoyan para que crezcan y para que desarrollen y alcancen tanto sus metas personales como las de la organización.

Los cuatro valores fundamentales que describen el apoyo:

- Fuerte orientación al trabajo en equipo
- Toma de decisiones y poder descentralizados.
- Premisa de igualdad
- Premisa de recompensas

Fuerte orientación al trabajo en equipo.- El liderazgo de apoyo funciona mejor en situaciones en las que equipos autoadministrados de empleados clave y el líder trabajan en conjunto para formular objetivos y estrategias en un ambiente y un mercado cambiantes.

Toma de decisiones y poder descentralizado. El liderazgo de apoyo se ejerce cuando la autoridad y la toma de decisiones se descentralizan en forma descendente, hacia donde se realiza el trabajo y los empleados interactúan con los clientes.

Premisa de igualdad. El liderazgo de apoyo funciona mejor cuando se percibe igualdad entre líderes y seguidores. Se trata de una asociación de iguales más que de una estructura de mando de líder sobre seguidores.

Premisa de recompensas. El liderazgo de apoyo atribuye mayor responsabilidad a los empleados. Por lo tanto, para que tenga éxito, la organización debe rediseñar el sistema de recompensas de modo que correspondan al desempeño real.

Esquema del liderazgo de servicio

Los líderes de servicio dan al liderazgo un enfoque marcadamente moral. Operan con la premisa de que todos tenemos un deber moral. El liderazgo se percibe como una oportunidad de servir a los niveles más básicos y no como de dirigir desde la cima.

Las directrices del liderazgo de servicio son:

- Ayudar a los demás a descubrir su espíritu
- Ganarse y mantener la confianza de los demás
- Servir a otros por encima del interés personal
- Ser buenos escuchas

Ayudar a los demás a descubrir su espíritu.- El papel del líder de servicio es ayudar a los seguidores a descubrir la fuerza de su espíritu y su potencia para marcar la diferencia, lo cual exige de estos líderes empatía para las circunstancias de los demás. Los líderes de servicio no temen mostrar su vulnerabilidad.

Ganarse y mantener la confianza de los demás. Los líderes de servicio se ganan la confianza de los seguidores siendo sinceros y fieles a su palabra. No tienen agenda oculta y están dispuestos a dar poder, recompensas, reconocimientos y control.

Servir a otros por encima del interés personal. El sello distintivo del liderazgo de servicio es el deseo de ayudar a los demás y no de conseguir poder y control sobre ellos. Hacer lo correcto para los demás está antes que proteger la propia posición.

4.5.3 Teoría de Liderazgo de Kouzes & Posner¹

Enfoque transformacional de liderazgo de Kouzes-Posner (1987), tratan de catalogar cinco prácticas fundamentales del liderazgo y diez conductas que usan los líderes para conseguir que “se hagan cosas extraordinarias.” Estos investigadores les pidieron a los líderes que se describieran cuando estaban en su mejor momento y solicitaron a los empleados que hicieran una lista de las características que admiraban más de sus líderes. Su investigación está basada en entrevistas y cuestionarios aplicados a más de 500 gerentes medios y altos, la importancia de sus resultados radica en que desmitifican las investigaciones sobre el liderazgo, porque recurren directamente a las experiencias de los líderes.

Las cinco prácticas de liderazgo son:

1. Desafiar el proceso
2. Inspirar una visión compartida
3. Habilitar a otros para actuar
4. Servir de modelo
5. Brindar aliento

4.5.3.1 Desafiar el proceso

Los líderes corren riesgos. Aunque muchas personas en nuestros estudios atribuyen sus éxitos a la “suerte” o a “estar en el lugar correcto en el momento indicado”, ninguna de ellas permanece sentada esperando a que el destino le sonría. Los que conducen a otros hacia la grandeza buscan y aceptan los desafíos. Cualquiera que fuese el desafío, implica un cambio en statu quo.

Los líderes son:

- Pioneros, son personas que están dispuestas avanzar hacia lo desconocido
- La contribución principal de los líderes está en el reconocimiento de las buenas ideas, en el apoyo brindado a las mismas y en la

¹ Kouzes Jim, Posner Barry.- El desafío del liderazgo. Ed. Granica México SA 1999

disposición a desafiar el sistema con el objeto de lograr que se adopten nuevos productos, procesos, servicios y sistemas.

- La clave que abre la puerta a las oportunidades es el aprendizaje, es decir los líderes son personas que aprenden, tanto de sus fracasos como de sus éxitos.

Desafiar el proceso se centra en:

A.- La búsqueda de oportunidades: enfrentar y cambiar el statu quo

Para Kouzes & Posner, los líderes buscan oportunidades, por lo tanto determinaron en su trabajo, que estos se ocupan de alterar el statu quo, de crear algo totalmente inédito, de generar procesos nuevos y revolucionarios, de vencer al sistema. En cualquier proyecto que les atraiga, los líderes siempre buscan oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho.

- El desafío del cambio.- En el estudio realizado, observaron el hecho de que todos tenían relación con cambios significativos. Independientemente de la función, el campo, el sector económico, el nivel de la organización o la nacionalidad. Para poder llevar a cabo las cosas extraordinarias, observaron tres elementos esenciales:
 1. Despertar la motivación intrínseca
 2. Equilibrar la paradoja de las rutinas
 3. Mirar alrededor en busca de estímulo e información.
- Despertar la motivación intrínseca.- Para Kouzes & Posner llegaron a la conclusión que la gente da lo mejor de sí, porque existe una motivación intrínseca. Para ellos, los verdaderos líderes tocan el corazón y la mente de los demás, no sólo sus manos y sus bolsillos. Esta motivación intrínseca se da a través de que la gente disfrutaba su ocupación debido al placer que obtenía de la experiencia y de la posibilidad de utilizar sus aptitudes. Y este supuesto se apoyo en el estudio de Csikszentmihalyi² donde demostraron que las razones son puramente intrínsecas: que la gente disfruta haciendo algo porque él hacerlo le proporciona placer, en contraste, las razones que

² Estudio realizado por Mihaly Csikszentmihalyi y sus colegas, de la Universidad de Chicago 1975

eran más extrínseca –poder, prestigio, glamour- fueron menos importante para la gente.

Para que los líderes se desempeñen al máximo de su capacidad es necesario:

- ❖ Creer que el proyecto requiere utilizar todas las aptitudes y talentos
- ❖ Experimentar el proyecto en sí mismo como gratificante y desafiante

Y para obtener lo mejor de otras personas los líderes deben:

- ❖ Buscar o crear oportunidades para que la gente se supere a sí misma
 - ❖ Encontrar ocasiones para que las personas resuelvan problemas, hagan descubrimientos, exploren nuevos territorios, alcancen objetivos difíciles o encuentren la manera de enfrentar alguna amenaza externa.
 - ❖ Hacer que las responsabilidades laborales se vuelvan divertidas.
-
- Equilibrar la paradoja de las rutinas.- Para que las organizaciones y sociedades progresen, los líderes deben ser capaces de detectar cuando las rutinas se están volviendo poco funcionales, cuando asfixian la planificación creativa y bloquean los avances necesarios.
 - Mirar alrededor.- Para detectar las exigencias de cambio, los líderes deben mirar a su alrededor. Es necesario que se mantengan sensibles a las realidades externas, especialmente en este mundo intercomunicado y global. Deben salir hablar con sus poderdantes³. Y deben escuchar y permanecer en contacto.
 - ❖ Comunicación externa e interna

³ Persona que da poder a otra para que le represente

- ❖ Saber mirar.- Es necesario saber mirar, aprehender la naturaleza interna de las cosas, lo cual nos permite alcanzar una profunda comprensión de las fuerzas externas. Esto se logra manteniendo abiertas las puertas al paso e ideas e información.

Para modificar el ambiente habitual es imprescindible que los líderes se mantengan en contacto con el mundo que los rodea, las tendencias del mercado, las ideas de personas que pertenecen a otras disciplinas, también con los cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos y artísticos.

- Condiciones que fomentan el liderazgo
 - a) Ser agentes del cambio
 - b) Conducir mediante la adjudicación de trabajos
- Comprometerse con el desafío: Orientarse hacia las oportunidades

Compromiso número 1.- Buscar oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar.

- ❖ Tratar a cada empleo como a una aventura
- ❖ Tratar a cada nueva asignación como un lugar de partida, aunque no lo sea
- ❖ Cuestionar el statu quo
- ❖ Envíe a la gente “de compras” en busca de nuevas ideas
- ❖ Ocúpese usted mismo e buscar ideas
- ❖ Salga a buscar algo que necesite arreglo
- ❖ Asigne personas a las oportunidades
- ❖ Renueve sus equipos de trabajo
- ❖ Añada aventura y diversión al trabajo
- ❖ Tome una clase; aprenda una nueva habilidad

B.- Experimentar y correr riesgos: aprender de los errores y los éxitos.

Para alcanzar soluciones creativas problemas difíciles es necesario identificar estas limitaciones auto impuestas y librarse de ellas. Para ser innovadores, Kouzes & Posner señalan que se tiene que ver más allá del modo habitual de hacer las cosas. La innovación requiere correr riesgos, lo cual resulta fundamental para la salud y el desarrollo de una organización. Sin innovación constante en productos, servicios y procesos laborales, las organizaciones se atrofian.

- La importancia de correr riesgos.- Cada vez que los líderes experimentan con formas innovadoras de hacer las cosas, corren un riesgo y se lo hacen correr a los demás.
- Aprender de los errores.- Se debe tener en cuenta las aptitudes actuales de los miembros y las exigencias de la tarea. Pero aunque el porcentaje de riesgo sea muy bajo, cada innovación trae consigo algunos peligros. Probablemente, lo mejor que se pueda hacer es determinar si vale la pena pagar el precio a cambio de lo que podemos aprender. Nuestra capacidad para crecer y aprender en situaciones de tensión y de riesgo depende estrechamente de la forma en que visualizamos el cambio.
- Promover la audacia psicológica y fomentar la decisión de correr riesgos.- Reconocen Kouzes & Posner que la incertidumbre, el riesgo y los errores forman parte del precio que pagamos por la innovación, el cambio y el aprendizaje., pero que no es el estrés el que enferma, sino la forma en que se responde a los eventos que causan tensión.
- Hacer que algo ocurra.- En el proceso de transformación, las personas y sus organizaciones viven con un alto grado de ambigüedad. La innovación trastorna la estabilidad que tanto nos ha costado crear, destruye nuestro equilibrio. Para Kouzes & Posner los líderes necesitan audacia psicológica para manejarse bien con los riesgos y fracasos de la innovación y el desafío. Los

líderes también deben tener la capacidad de hacer que las cosas ocurran bajo condiciones de extrema inseguridad y urgencia. Y debe incluir:

- ❖ Tomar iniciativas, ser flexibles y aprender disciplina
 - ❖ Reconocer los temores
- Comprometerse con el desafío: aprender las lecciones de la experimentación.

Los líderes son experimentadores: ensayan nuevos enfoques para viejos problemas. Una de las principales tareas del liderazgo es identificar y eliminar las restricciones auto impuestas y las convenciones que impiden la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Compromiso número 2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores resultantes

- ❖ Programar pequeños experimentos
- ❖ Procurar que haya buenas condiciones para que los demás experimenten
- ❖ Eliminar los extinguidores (No está en el presupuesto, no funcionará)
- ❖ No descartar las ideas que en un principio le suenen extrañas
- ❖ Condecorar a los que corren riesgos
- ❖ Investigar cada fracaso además de cada éxito
- ❖ Dar el ejemplo aceptando riesgos
- ❖ Estimular la reflexión sobre las posibilidades
- ❖ Ofrecer las máximas oportunidades de elección
- ❖ Permitir que los títulos y la vestimenta formal sean opcionales

4.5.3.2 Inspirar una visión compartida

Los líderes son capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo, e imaginan las atractivas oportunidades que les esperan, a ellos y a sus poderdantes, al llegar a destino. La gente necesita creer que los líderes comprenden sus necesidades y

se preocupan por sus intereses. Sólo mediante un profundo conocimiento de sus sueños, esperanzas, aspiraciones, visiones y valores, el líder está en condiciones de conseguir su apoyo. El liderazgo es un diálogo, no un monólogo. Su fe y entusiasmo eran las chispas que encendían la llama de la inspiración.

Inspirar una visión compartida esta integrada por:

A. Visualizar el futuro: imaginar la situación ideal

- La importancia de tener una visión.- Kouzes & Posner llegaron a determinar que si los líderes van a llevar a sitios donde nunca antes han estado, los poderdantes de todo tipo exigen que tengan sentido de orientación. Los líderes desarrollan esta capacidad de visualizar el futuro a través de dos elementos esenciales: “Imaginar el ideal” y la otra variable es que “Intuyen el futuro”
- Imaginar el ideal.- Está compuesta por:
 - ❖ El ideal: La búsqueda de excelencia
 - ❖ Originalidad: el orgullo de ser diferentes
 - ❖ Orientación futura
 - ❖ Imaginación: representaciones del futuro.
 - ❖ Reunirlo todo
- Intuir el futuro.- Para Kouzes & Posner la intuición es el manantial de la visión. En realidad, por definición ambas palabras están directamente conectadas. En su raíz latina “intuición” significa “mirar a” y al igual que visión se refiere a nuestra capacidad para representar mentalmente e imaginar. También señalan que la intuición es como ese gran elefante en medio del salón: todos pueden verlo, pero como o se supone que deba estar allí, nadie lo menciona.

Y se debe analizar a través de:

- ❖ Aceptar que la experiencia es el mejor maestro
- ❖ Utilizar los conocimientos pasados
- ❖ Explotar el presente

- ❖ Aplicar la visión al futuro
- Comprometerse con el desafío: enfocar la visión
Una visión es una imagen mental del aspecto que tendrán el mañana, los investigadores Kouzes & Posner señalan prácticas para mejorar la capacidad para visualizar el futuro

Compromiso número 3. Visualizar un futuro edificante y ennoblecedor

- ❖ Primero piense en su pasado
- ❖ Determinar lo que quiere
- ❖ Escribir un artículo sobre el modo en que usted ha marcado una diferencia
- ❖ Escribir una breve declaración de visión
- ❖ Actuar en base a su intuición
- ❖ Poner a prueba sus premisas
- ❖ Convertirse en un futurista
- ❖ Ensayar con visualizaciones y afirmaciones.

B.- Reclutar a otras personas

- Desarrollar un sentido de destino común.- Cuando los líderes son efectivos al comunicar la visión –ya sea a una persona, a un grupo pequeño o a una gran organización-, esa imagen produce efectos muy poderosos, como: Satisfacción laboral, Motivación, Compromiso, Lealtad, Espíritu de equipo, Claridad sobre los valores de la organización, Orgullo en la organización, Productividad. Para movilizar a otros a compartir la visión, los líderes deben:
 - Descubrir un objetivo común y atraer a la gente hacia él
 - Comunicar en forma expresiva, de modo de dar vida a la visión y hacer que la gente se identifique con ella.
 - Creer sinceramente lo que decimos y demostrar a convicción personal.

- Descubrir un propósito común.- Si los líderes necesitan un talento especial, es la capacidad de percibir el objetivo de los demás.
- Dar vida a una visión.- Se da a través de un lenguaje poderoso, un estilo de comunicación positivo y una expresividad no verbal, los líderes insuflan vida (lo cual es la definición literal de la palabra inspirar) en una visión.
- Demostrar la convicción personal.- El principal inhibidor para reclutar a otros en una visión común es la falta de convicción personal.
- Comprometerse con el desafío: conducir con una visión compartida.-

Compromiso número 4. Reunir a otros en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas

- Identifique a sus poderdantes
- Busque el terreno común
- Desarrolle su competencia interpersonal
- Insufle vida a su visión
- Hable en forma positiva
- Hable con el corazón
- Volver tangible lo intangible
- Escuche primero... y con frecuencia

4.5.3.3 Habilitar a otros para actuar

Los grandes sueños no se convierten en realidades significativas por las acciones de un sólo líder. El liderazgo es un esfuerzo de equipo, es decir es una relación fundada en la confianza. Sin ella, la gente no acepta correr riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, las organizaciones y movimientos mueren.

Habilitar a otros está integrado por:

A. Fomentar la colaboración: promover metas cooperativas y confianza mutua.

- La colaboración mejora el desempeño.- En este proceso resulta fundamental un líder con capacidad para: Desarrollar metas cooperativas, Buscar soluciones integradoras, Generar relaciones basadas en la confianza.
- Desarrollar metas cooperativas.- Los objetivos comunes unen a la gente en actividades cooperativas. Al trabajar juntos y reconocer que se necesitan unos a otros para alcanzar el éxito, los individuos se convencen de que todos deben contribuir y de que, al cooperar, lograrán realizar la tarea del mejor modo posible.
- Buscar soluciones integradoras.- Los líderes deben fomentar la colaboración a través de: Concentrarse en los beneficios más que en las pérdidas, Compartir información y recursos, Conseguir apoyo utilizando retribuciones alternativas,
- Generar relaciones basadas en la confianza.- La confianza es esencial para fomentar la colaboración., por eso es importante: La importancia de restaurar la confianza, La respuesta confiada, La necesidad de ser vulnerables; Escuchar, escuchar, escuchar,
- Comprometerse con el desafío: Conseguir colaboración

Compromiso número 5 Fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y generando confianza.

- Siempre hable en plural

- Incrementar las interacciones
- Concentrarse en las ganancias, no en las pérdidas
- Hacer una lista de beneficios alternativos
- Formar sociedades de planificación y solución de problemas
- Verificar su nivel de colaboración
- Marchar primero

B. Fortalecer a los demás: compartir el poder y la información

- El poder al servicio de los otros.- Los cinco elementos esenciales para compartir el poder en el liderazgo es: Fomentar el “autoliderazgo”, Proporcionar alternativas, Desarrollar competencia, Asignar tareas críticas, Ofrecer apoyo visible.
- Comprometerse con el desafío: guiarse por la paradoja del poder.

Compromiso número 6. Fortalecer a la gente: delegar el poder, proporcionar alternativas, desarrollar competencia, asignar tareas críticas y ofrecer apoyo visible.

- Incrementar u rendimiento por metro cuadrado
- Ampliar la esfera de influencia de los demás
- Asegurarse de que las tareas delegadas sean importantes
- Establecer conexiones
- Convertir en héroes a los demás.

4.5.3.4 Servir de modelo

Para servir como modelo, primero los líderes deben tener en claro sus principios orientadores. Se supone que ellos son personas que defienden sus creencias, por lo que sin duda es imprescindible que tengan creencias que defender. No alcanza con dar elocuentes discursos sobre los valores comunes.

Además necesitan planes operativos e impulsar los proyectos en una dirección determinada evaluar el desempeño, brindar feedback y adoptar medidas correctivas. El poder de las pequeñas cosas que, sumadas unas a otras, daban

como resultado algo grande. Al concentrarse en producir pequeños triunfos, los líderes generan tanta confianza que hasta los mayores desafíos pueden ser enfrentados. Y al hacerlo, refuerzan el compromiso con el futuro a largo plazo.

Servir de modelo se analiza a través de:

A. Dar el ejemplo: hacer o que dice que hará

- Clarificar los valores: la creencia orienta decisiones y medidas.-Para los líderes, es tan importante expresar francamente los principios que defienden como cuidar la coherencia con las aspiraciones de sus poderdantes
- Unificar a los poderdantes: los valores compartidos marcan una diferencia.- Para eso hay que contestar las siguientes preguntas: ¿Qué valores compartidos son importantes?, ¿Los valores pueden imponerse?
- Prestar atención: los actos hablan más fuerte que las palabras.- Para Kouzes & Posner, las herramientas que todo líder debería tener son: Ordenes del día, Incidentes críticos, Historias, Preguntas, Lenguaje; Símbolos, artefactos y rituales, Medidas de evaluación, Espacio físico.
- Comprometerse con el desafío: otorgar importancia a los actos.

Compromiso número 7. Dar el ejemplo a través de conductas que sean coherentes con los valores compartidos.

- De un vistazo al espejo
- Escribir su credo del liderazgo
- Redactar un tributo a usted mismo y otro a su organización
- Abrir el diálogo sobre valores personales y compartidos
- Examinar sus propios actos
- Intercambiar puestos
- Ser dramático
- Cuente historias sobre momentos instructivos

B. Logre pequeños triunfos: generar compromiso con la acción

- El gran cambio es un proceso de pequeños.- Los procesos de cambio más efectivos son graduales; descomponen los grandes problemas en pasos pequeños y factibles, con los cuales la gente debe decir que sí varias veces, no sólo una.
- Conducir el proceso de pequeños triunfos.- Los líderes eficaces utilizan los siguientes elementos esenciales para contribuir a que la gente cambie: Movilizar para actuar con rapidez y Mantener el compromiso.
- Comprometerse con el desafío: los pequeños triunfos fortalecen el compromiso y a las personas.

Compromiso número 8. Lograr pequeños triunfos que promuevan un avance uniforme y generen compromiso

- Tomarlo en forma personal
- Preparar un plan
- Crear un modelo
- Simplificar las cosas
- Pedir voluntarios
- Utilizar una pizarra de anuncios
- Hablar sobre los beneficios
- Invitar a la gente a cenar (o a desayunar)

4.5.3.5 Brindar aliento

Los líderes brindan aliento a sus poderdantes para seguir avanzando. El estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples.

Brindar Aliento incluye:

A. Reconocer las contribuciones: vincular las recompensas

- Generar confianza propia a través de las grandes expectativas.- Las expectativas de los líderes alcanzan su mayor influencia en tiempos de incertidumbre y turbulencias. Cuando el modo aceptado de actuar no funciona lo bastante bien, las grandes expectativas de los líderes sobre el destino, el proceso a seguir y la capacidad del equipo sirven para convertir los sueños en realidad.
- Vincular el desempeño con las recompensas.- Al vincular el desempeño con las recompensas, los líderes deben:
 - Procurar que las personas sepan qué se espera de ellas
 - Proporcionar feedback sobre el desempeño de los colaboradores
 - Recompensar sólo a los que cumplen las pautas establecidas

- Utilizar una variedad de recompensas.-Los líderes utilizan muchos tipos de recompensas para reconocer los esfuerzos y contribuciones de sus poderdantes. En realidad, el uso creativo e las recompensas es otra característica que define a los líderes.
 - Ser positivos y optimistas.- Al reconocer los logros individuales, los líderes infunden valor a sus poderdantes. Este valor les permite conservar la calma en situaciones difíciles y soportar las penurias
 - Comprometerse con el desafío: generar confianza y valentía
- Compromiso número 9.-** Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto
- Ser creativo con las recompensas y el reconocimiento, bríndelos en forma personal.
 - Hacer público el reconocimiento
 - Diseñar el sistema de recompensa y reconocimiento en forma participativa
 - Proporcionar feedback sobre la marcha
 - Crear Pigmiones
 - Buscar personas que estén haciendo las cosas bien
 - Ofrecer entrenamiento
-

B. Celebrar los logros: valorar las victorias

- Elementos esenciales de las celebraciones.- Los festejos son los procesos donde se honra a las personas y se comparte con ellas el dulce sabor del

éxito. Los maestros en celebraciones dominan estos cuatro elementos esenciales:

- Enunciar con alegría los principales valores
 - Hacer públicas las ceremonias
 - Participar en forma personal
 - Crear redes de apoyo social
-
- Enunciar con alegría los principales valores.- Se debe resaltar y fortalecer los principales valores de la organización. De este modo la gente sabe qué se valora y se siente estimulada a intentarlo cuando tiene a ocasión.
 - Hacer públicas las ceremonias.- Kouzes & Posner.- han analizado la naturaleza pública de los eventos otorga visibilidad a los actos y, por lo tanto, genera mayor responsabilidad.

- Participar en forma personal
- Crear redes de apoyo social
- El secreto del éxito es el amor
- Comprometerse con el desafío: conducir y amar el equipo

Compromiso número 10.- Celebrar los logros del equipo en forma regular.-

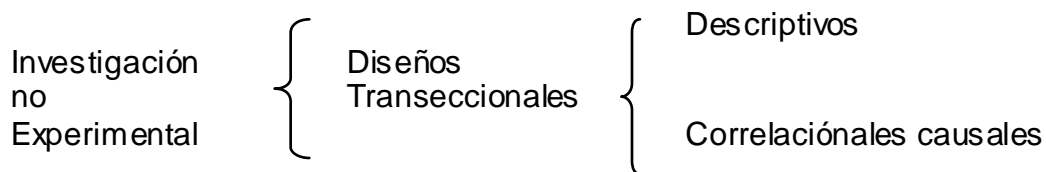
- Programar celebraciones
- Conducir con alegría pero a su manera
- Formar parte de los que vitorean al equipo
- Divertirse
- Determinar cuál es su red social... y refuércela
- Permanecer en el amor
- Planificar una celebración ahora mismo.

DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO	
PRACTICAS	COMPROMISOS
Desafiar el proceso	1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten los desafíos de cambiar, crecer, innovar y mejorar
	2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen
Inspirar una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor
	4. Reunir a otros, entorno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
Habilitar a otros para actuar.	5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza
	6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo
Servir de modelo	7. Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos
	8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso
Brindar aliento	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto
	10. Celebrar los logros del equipo en forma regular

VI Metodología¹

El tipo de investigación se elige en función de los objetivos que se pretendan alcanzar, de los recursos de que se dispongan y del tipo específico del problema que se aborda. Por lo anterior, en la investigación de liderazgo en profesores de bachillerato se determinó aplicar la metodología de un diseño no experimental.

Los diseños no experimentales de investigación son los que se realizan sin manipular deliberadamente variables. Se tratan de investigaciones donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Es decir en una investigación no experimental se observa a los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.



6.1 Tipo de estudio (Características)

Investigación transeccional o transversal.- Se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Medir los niveles de liderazgo en los profesores de la Escuela Nacional Preparatoria, caso particular planteles tres y nueve.

Menciona la teoría, que la recolección de los datos es en un momento único.

Las encuestas se realizaron en un sólo momento único, el día de pago

¹ Méndez Ramírez Ignacio. El protocolo de investigación: lineamientos para su elaboración y análisis. 2ª ed. México. Trillas 1990

Diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente más variables y proporcionan su descripción.

Se aplicaron doce reactivos que determinaron variables independientes, así como las variables dependientes que miden el liderazgo en los profesores.

Estudio Exploratorio.- se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

No se encontraron antecedentes de investigaciones de liderazgo en escuelas públicas a nivel de bachillerato para México. Por lo que el tema del proyecto es novedoso y no existen estudios respecto a este tema.

Descriptivos.- Estudio en el cual se mide una sola vez la o las variables: se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades.

En este estudio sólo se realizará una sola vez el muestreo y no se intenta realizar un seguimiento histórico de los profesores

6.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis 1:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción

Hipótesis 2:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género

Hipótesis 3:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo":

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo

Hipótesis 4:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP":

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP

Hipótesis 5:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría":

Ha: Existen No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría

Hipótesis 6:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil":

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil

Hipótesis 7:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio":

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio

Hipótesis 8:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados) ".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados)

Hipótesis 9:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM

Hipótesis 10:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica

Hipótesis 11:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora

Hipótesis 12:

Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales".

Ha: Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales

6.3 Diseño de investigación

Es un diseño de investigación no experimental, en la modalidad transeccional y se detallarán las diversas etapas y procedimientos a seguir.

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
1.- Presentación de protocolo	El Departamento de Grados Académicos. Posgrado FCA. UNAM emite la aceptación al protocolo.
2.- Aceptación y ajustes al protocolo inicial	Una vez presentado el estudio, se analizan los alcances, las limitaciones, los recursos y apoyos administrativos. Posteriormente se realizan los ajustes necesarios al protocolo inicial.
3.- Definición del diseño de muestreo o censo	Se determina el tipo de diseño de captación de la información mediante muestreo. Se identifican el número de profesores por plantel a través de las estadísticas básicas de la UNAM para seleccionar el tamaño de muestra.
4.- Aplicación de instrumentos	En esta etapa se pidió los permisos a los directores de cada plantel correspondiente, una vez otorgadas las autorizaciones, se aplican los diversos instrumentos.
5.- Desarrollo de la base de datos	Se captura la información en Excel.
6.- Análisis de resultados	Una vez captura la información, se depura y se efectúa el análisis estadístico de los datos y la contrastación de hipótesis estadísticas. Las pruebas de confiabilidad, validez y estandarización de los instrumentos, a través del paquete estadístico SPSS versión 15.
7.- Propuestas alternativas	Presentación de reportes y propuestas alternativas de capacitación para los profesores.

6.4 Variables

6.4.1. Variables Independientes

Adscripción, demográficas, escolares y organizacionales

Identificación de variables	Definición	Escala de medición
X1 = Colegio	Colegio al que pertenece	Nominal
X2 = Género	Sexo del trabajador	Nominal
X3 = Horas frente a grupo	Horas frente a grupo	Ordinal
X4 = Antigüedad en el ENP	Antigüedad en la ENP	Ordinal
X5 = Categoría	Categoría de adscripción	Nominal
X6 = Estado civil	La situación legal del trabajador con su pareja	Nominal
X7 = Grado de estudios	Ultimo grado de estudios	Ordinal
X8 = Diplomados	Cursos tomados mayores de 90 horas	Ordinal
X9 = Antigüedad en la UNAM	Antigüedad en la UNAM	Ordinal
X10 = Edad	Edad en años cumplidos	Ordinal
X11 = Turno	Horario de trabajo	Nominal
X12 = Labora en otro lugar		Nominal

Operacionalización.-

La forma en que se midieron las variables se realizó en función a las respuestas de un instrumento denominado “Datos demográficos, escolares y organizacionales del profesor”.

Se indica el nivel de medición de cada ítem²

1. Nivel de medición nominal. En este nivel se tienen dos o más categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía. Lo que se mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica solamente diferencias respecto a una o más características.
2. Nivel de medición ordinal. En este nivel hay varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor o menor

Codificación de datos:

Identificación de variables	
X1 = COLEGIOS	CODIFICACIÓN
Biología	1
Ciencias Sociales	2
Danza	3
Dibujo y Modelado	4
Educación Física	5
Filosofía	6
Física	7
Francés	8
Geografía	9
Historia	10
Informática	11
Inglés	12
Italiano	13
Letras Clásicas	14
Literatura	15
Matemáticas	16
Morfología	17
Música	18
Orientación Educativa	19
Psicología e Higiene Mental	20
Química	21
Teatro	22
Opciones Técnicas	23
Estéticas	24

² Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación Pág. 250

X2 = Género	Codificación
Masculino	1
Femenino	2

X3 = Horas frente a grupo	Codificación
Menos de 20 horas	1
De 20 a 29 horas	2
Más de 29 horas	3

X4 = Antigüedad en la ENP	Codificación
Menos de 10 años	1
De 10 a 20 años	2
De 21 a 30 años	3
Más de 30 años	4

X5 = Categoría				Codificación			Recodificación
Asignatura	a	b		1	2		Valor 1 (incluye 1 y 2)
Asociado	a	b	c	3	4	5	Valor 2 (Incluye del 3 al 5)
Titular	a	b	c	6	7	8	Valor 3 (incluye del 6 al 8)
Jubilado				9			Anulo (Sólo dos casos)

X6 = Estado civil	Codificación
Casado	1
Soltero	2
Divorciado	3
Víudo	4
Unión Libre	5

X7 = Grado de estudios	Codificación	Recodificación

Grado	TITULADO	100	75	50	25	
Doctorado	1	2	3	4	5	Valor 1 (incluye del 1 al 5)
Maestría	6	7	8	9	10	Valor 2 (Incluye del 6 al 10)
Licenciatura	11					Valor 3 (incluye 11)
X 8 = Diplomados						

X 9 = Antigüedad en la UNAM	Codificación
Hasta 8 años	1
De 9 a 20 años	2
Más de 20 años	3

X 10 = Edad	Codificación
a (hasta 24)	1
b (25-29)	2
c (30-34)	3
d (35-39)	4
e (40-44)	5
f (45-49)	6
g (50-54)	7
h (55-59)	8
i (60-64)	9
j (65-69)	10
k (70 ó más)	11

X 11 = Turno	Matutino	Vespertino	Mixto
Codificación	1	2	3

X 12 = Labora en otro lugar	Sí	No
Codificación	1	2

6.4.2 Variables Dependientes

Variables de Liderazgo transformacional

Identificación de variables	Definición operacional	Escala de Medición
X 13 = Desafiar los procesos	Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos. Hacen innovaciones y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje. Además, los líderes están preparados –física, mental y emocionalmente– para enfrentar cualquier desafío que se les interponga. Para desafiar los procesos es necesario: buscar oportunidades y experimentar.	R A Z Ó N
X 14 = Inspirar una visión compartida	Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enrolan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia. Les señalan a los demás cómo se pueden lograr un objetivo en común. Para inspirar una visión compartida es necesario visualizar el futuro y enrolar a otras personas.	R A Z Ó N
X 15 = Habilitar a los demás para que actúen	Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste. Señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes. Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.	R A Z Ó N

X 16 = Modelar el camino	Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten. Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance. Para esto es necesario: poner el ejemplo y planear metas claras y conscientes.	R A Z Ó N
X 17 = Dar aliento al corazón	Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada. Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón. Los líderes prestan corazón a los demás al: reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.	R A Z Ó N

Operacionalización

La medición de cada una de las escalas del liderazgo transaccional está en función de las respuestas a las preguntas de la adaptación al instrumento.

El nivel de medición de razón³.- En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos (intervalos iguales entre las categorías aplicación de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones), el cero es real, es absoluto (no es arbitrario). Cero absoluto implica que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad.

³ Sampieri.- Metodología de la investigación. Pág. 253

6.5 Población Objetivo

La población objetivo⁴ es aquella respecto de la cual se harán las extrapolaciones. Es indispensable definir correctamente la población objetivo, para evaluar la representatividad de las muestras y efectuar una extrapolación válida. Es muy importante estar consciente de que en la encuesta descriptiva se estudia una población.

Para esta investigación, la población objetivo es el personal docente de la Escuela Nacional Preparatoria, UNAM, caso particular planteles 3 y 9. Para este estudio se tomaron los dos planteles como una sola población, debido a que pertenecen a la misma casa de estudios y no presentan características diferentes los profesores.

6.5.1 Unidad de Análisis

La presente investigación se diseñó con el propósito de identificar las cinco escalas de las prácticas de liderazgo en profesores de la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM, caso específico Planteles: 3 “Justo Sierra” y 9 “Pedro de Alba”, mediante la aplicación del instrumento para medir el comportamiento de los líderes desarrollados por B Posner y J. Kouzes.

⁴ Méndez Ramírez Ignacio. El protocolo de Investigación. Ed. trillas pág. 34

6.6 Criterios de inclusión⁵ y exclusión

Criterios de inclusión.- Atienden a las características que hacen de una unidad (individuo, familia) parte de una población.

Criterios de exclusión. Atienden a las características cuya presencia hace que una unidad no sea parte de una población.

Para esta investigación, los criterios fundamentales de inclusión fueron:

Para el plantel nueve, todo el personal docente que fue a cobrar, en la quincena doceava del año 2006. No importando el colegio de adscripción.

Para el plantel tres, todo el personal docente que fue a cobrar, en la quincena dieciochava del año 2006.

El criterio de exclusión al personal docente que no trabajó frente a grupo para ese periodo (por permiso, enfermedad, etc.).

6.7 La ubicación temporal y espacial

Los docentes pueden ubicarse espacio temporalmente, es decir en un tiempo (la muestra se tomó en el año de 2006) y en el espacio Planteles 3 “Justo Sierra” ubicado en Eduardo molina número 1577 Cp. 07400. Y en el plantel 9 “Pedro de Alba” en insurgentes norte número 1310 Cp. 07300.

⁵ Ob cit pág. 34

6.8 Diseño de Muestreo⁶

Por las características de la población, se estimó la muestra utilizando proporciones o diferencias de medias y fue conveniente trabajar con la formula:

$$N = \frac{Z^2 a pq}{E^2}$$

n	=	Tamaño de la muestra
Z ²	=	Coeficiente de confianza para un a . Para este estudio se tomo un nivel de confianza del 95% (Z= 1.96), que es igual al nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población
pq	=	Se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado p = 0.8 y una q = 0.20
E ²	=	Precisión El nivel de error se tomó del 10%

Y sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8) (0.2)}{(0.1)^2} = \frac{0.614656}{0.01} = \mathbf{61.4656}$$

Como el tamaño de la población es conocido para los dos plantes, se utiliza el factor de corrección finito, sin remplazo en poblaciones finitas⁷

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

n	=	Tamaño de la muestra
N	=	Población total
n _o	=	Tamaño de la muestra sin ajustar

Sustituyendo:

⁶ Rojas Soriano Raúl.- Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. pág. 175

⁷ Estadística II. Facultad de Economía. SUA UNAM pp. 333 y 334

PLANTEL 3 “JUSTO SIERRA”

$$n = \frac{61.5}{1 + \frac{61.5}{185}} = 46$$

PLANTEL 9 “PEDRO DE ALBA”

$$n = \frac{61.5}{1 + \frac{61.5}{275}} = 50$$

6.8.1 Marco muestral

El número de personal académico para 2006, se obtuvo de los datos estadísticos básicos de la UNAM en la página <http://dgapa.unam.mx/>

ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA	Número de Profesores
Plantel 3 “Justo Sierra”	185
Plantel 9 “Pedro de Alba”	275

Fuente.- Elaboración propia con datos dgapa.unam

6.9 Instrumentos

6.9.1 “Datos demográficos, escolares y organizacionales del profesor”

Se elaboró el instrumento referente a variables demográficas, escolares y organizacionales del personal.

Se realizará un tipo de análisis estadísticos descriptivo:

- Distribución de frecuencias
- Y cruce de tablas

6.9.2 La adaptación al “Inventario de prácticas de liderazgo”

El instrumento “Inventario de Prácticas de Liderazgo” de Posner y Kouzes se ha diseñado, aplicado y validado para el caso de México. A través de este material, permite medir el comportamiento de los líderes de hoy en día. Cabe destacar que el instrumento que se utilizó, confirmará la teoría de estos autores con la peculiaridad de que en esta ocasión se lleva a cabo con un grupo de profesores que dentro de su impartición de clase, debe destacar el perfil de líder en el docente preparatoriano.

6.9.3 Selección de pruebas estadísticas para la contrastación de las hipótesis

Tomando en cuenta cada una de las hipótesis estadísticas del presente estudio, es importante reconocer que en las mismas se establecen análisis de tipo: Univariado, Bivariado, Multivariado entre las variables.

Lo anterior justifica el uso de pruebas estadísticas de tipo descriptivo e inferencial que incluyen por ejemplo: intervalos de confianza, análisis bivariados de varianza, análisis multivariados tales como: regresión múltiple.

6.9.4 Cálculo de la confiabilidad de los instrumentos de medición

Por lo que respecta a la validez se determinó mediante un procedimiento denominado “análisis de factores” a través del:

- Cálculo de la confiabilidad alpha de cronbach
- y un análisis multivariado a través de ANOVA y Prueba “T” student

Con el Programa Estadísticos para las Ciencias Sociales (SPSS versión 15)

- Validación de los instrumentos de medición
- Estandarización de los instrumentos de medición

Se empleará la estandarización de las pruebas utilizando la base de los intervalos de confianza para cada una de las variables de estudio.

VII. RESULTADOS DE LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

1. Colegio

2. Género

3. Horas frente a grupo

4. Antigüedad en la Escuela Nacional Preparatoria

5. Categoría

6. Estado Civil

7. Grado de Estudios

8. Diplomados

9. Antigüedad en la UNAM

10. Rango de Edad

11. Turno

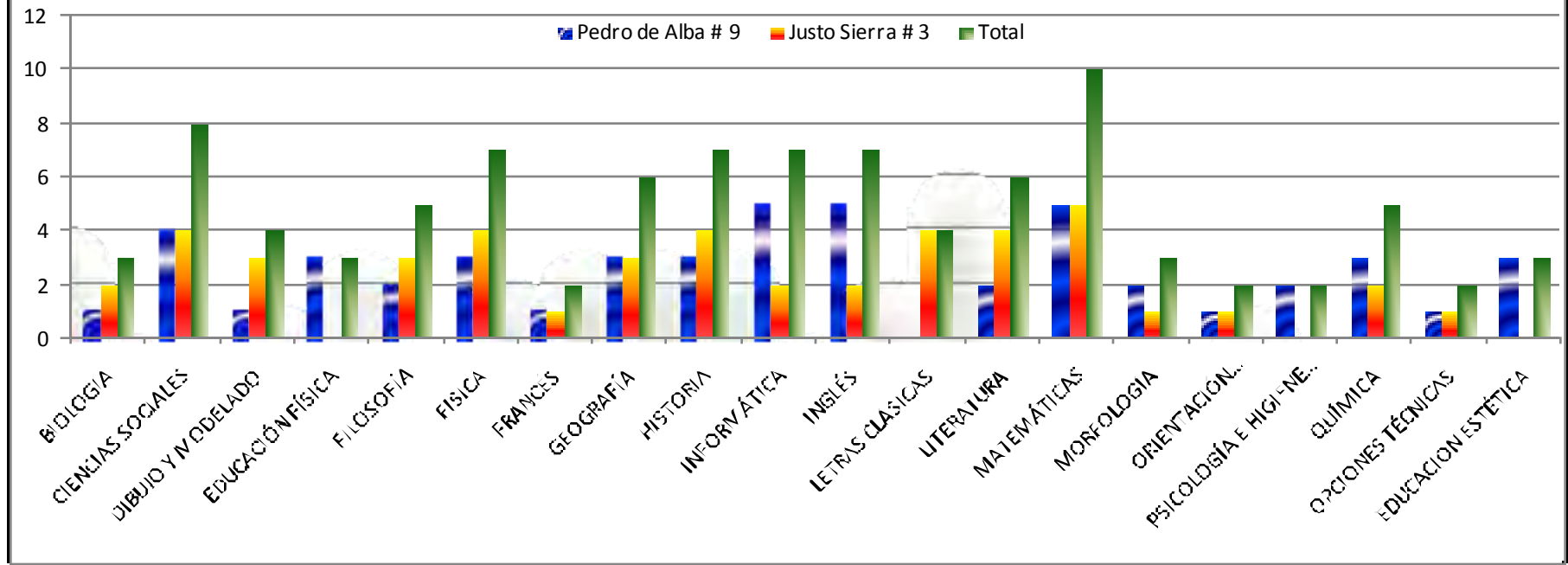
12. Otro Trabajo

7.1 Colegio

COLEGIO		Plantel		Total
		P9	P3	
Biología	Cantidad	1	2	3
	% Plantel	2,0%	4,3%	3,1%
Ciencias Sociales	Cantidad	4	4	8
	% Plantel	8,0%	8,7%	8,3%
Dibujo y Modelado	Cantidad	1	3	4
	% Plantel	2,0%	6,5%	4,2%
Educación Física	Cantidad	3	0	3
	% Plantel	6,0%	,0%	3,1%
Filosofía	Cantidad	2	3	5
	% Plantel	4,0%	6,5%	5,2%
Física	Cantidad	3	4	7
	% Plantel	6,0%	8,7%	7,3%
Francés	Cantidad	1	1	2
	% Plantel	2,0%	2,2%	2,1%
Geografía	Cantidad	3	3	6
	% Plantel	6,0%	6,5%	6,3%
Historia	Cantidad	3	4	7
	% Plantel	6,0%	8,7%	7,3%
Informática	Cantidad	5	2	7
	% Plantel	10,0%	4,3%	7,3%
Inglés	Cantidad	5	2	7
	% Plantel	10,0%	4,3%	7,3%
Letras Clásicas	Cantidad	0	4	4
	% Plantel	,0%	8,7%	4,2%

COLEGIO		Plantel		Total
		P9	P3	
Literatura	Cantidad	2	4	6
	% Plantel	4,0%	8,7%	6,3%
Matemáticas	Cantidad	5	5	10
	% Plantel	10,0%	10,9%	10,4%
Morfología	Cantidad	2	1	3
	% Plantel	4,0%	2,2%	3,1%
Orientación Educativa	Cantidad	1	1	2
	% Plantel	2,0%	2,2%	2,1%
Psicología e Higiene Mental	Cantidad	2	0	2
	% Plantel	4,0%	,0%	2,1%
Química	Cantidad	3	2	5
	% Plantel	6,0%	4,3%	5,2%
Opciones Técnicas	Cantidad	1	1	2
	% Plantel	2,0%	2,2%	2,1%
Educación Estética	Cantidad	3	0	3
	% Plantel	6,0%	,0%	3,1%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica Núm. 1
X1 Colegio



Descripción

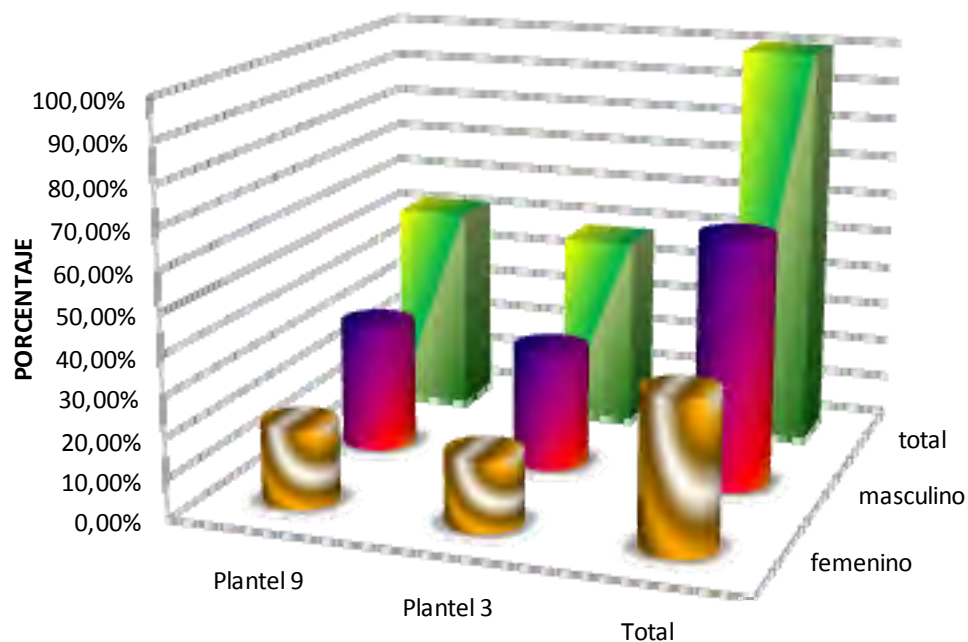
La variable independiente denominada “Colegio” se distribuyó de la siguiente forma, con el 10.4% (10) fue el colegio de matemáticas y después el de ciencias sociales con el 8.3%. (8), después con porcentajes del 7% (7) fueron el colegio de física, historia, informática, e inglés. En el rango del 6% (6) geografía, literatura, Con el 5% (5) filosofía y química. Con porcentajes entre el 4% y el 1% dibujo y modelado, letras clásicas, biología, educación física, morfología, educación estética, francés orientación educativa, psicología e higiene mental y opciones técnicas.

7.2 Género

Tabla Núm 2

Género		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Femenino	Cantidad	19	17	36
	% Plantel	38,0%	37,0%	37,5%
Masculino	Cantidad	31	29	60
	% Plantel	62,0%	63,0%	62,5%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica Núm 2



Descripción

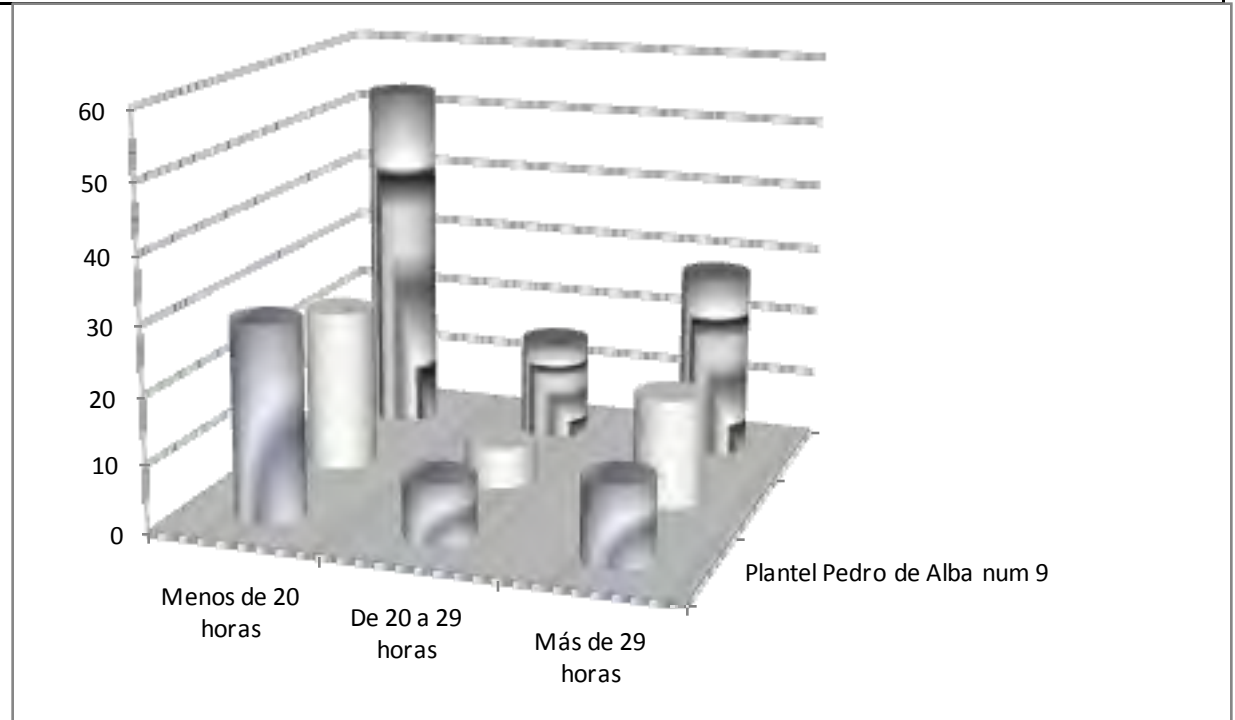
La variable género se distribuyó de la siguiente forma: Del 100 % a nivel global, el 62.5% (60) fueron hombres y el 37.5% (36) mujeres. Por plantel se observa un porcentaje similar con el 62.0% y 63.0% para los plantel 9 y 3. En cuanto al porcentaje femenino alcanzaron un 38.0% y 37%, respectivamente.

7.3 Horas frente a grupo

Tabla Núm. 3

Horas frente a grupo		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Menos de 20 horas	Cantidad	29	24	53
	% Plantel	58,0%	52,2%	55,2%
De 20 a 29 horas	Cantidad	9	6	15
	% Plantel	18,0%	13,0%	15,6%
Más de 29 horas	Cantidad	12	16	28
	% Plantel	24,0%	34,8%	29,2%
TOTAL	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Grafica Núm. 3



Descripción

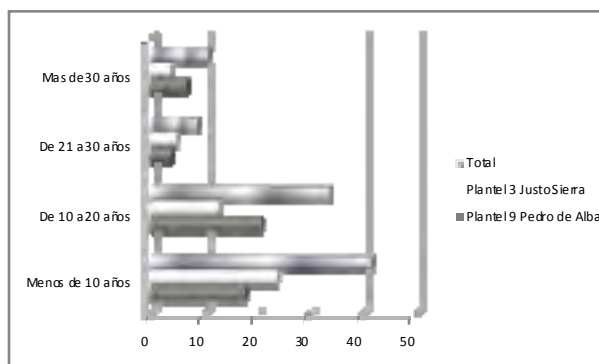
Las horas frente a grupo se distribuyeron de la siguiente manera: a nivel global con “menos de 20 horas” el 55.2% (53), en el rango “de 20 a 29 horas”, el 15.6% (15) y el 29.2% (28) con más de 29 horas. Por plantel se observa un comportamiento similar en el rango “de menos de 20 horas” con un 58% y 52.2% para el plantel 9 y 3 respectivamente. En el rango de “20 a 29 horas” con un porcentaje del 18% para el plantel 9 y un 13% para el plantel 3. Sin embargo en la variable “más de 29 horas” en el plantel 3 presentó un porcentaje del 34.8% (16) y en el plantel 9 con un 24%.

7.4 Antigüedad en la Escuela Nacional Preparatoria

Tabla Núm. 4

Antigüedad en la ENP		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Menos de 10 años	Cantidad	18	24	42
	% Plantel	36,0%	52,2%	43,8%
De 10 a 20 años	Cantidad	21	13	34
	% Plantel	42,0%	28,3%	35,4%
De 21 a 30 años	Cantidad	4	5	9
	% Plantel	8,0%	10,9%	9,4%
Más de 30 años	Cantidad	7	4	11
	% Plantel	14,0%	8,7%	11,5%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 4



Descripción

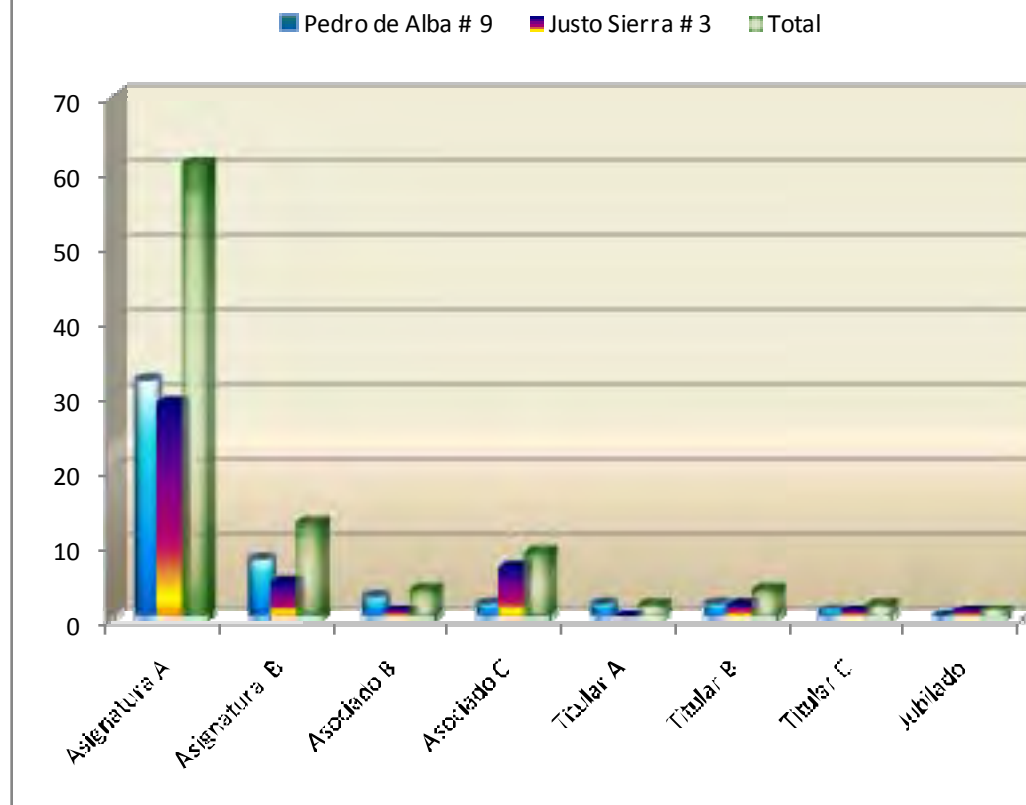
La antigüedad en la Escuela Nacional Preparatoria se distribuyó de la siguiente manera. Del 100% de la muestra, el 43.8% se encontró en el rango de menos de 10 años, “de 10 a 20 años” con el 35.4%, “de 21 a 30 años” con el 9.4% y por último en el rango “más de 30 años” con el 11.5%. A nivel plantel se observa un comportamiento diferente, es decir en la categoría de menos de 10 años en el plantel 9 presentó el 36% mientras que en el plantel 3 alcanzó un 52.2%, Ahora bien en el rango de 10 a 20 años, en el plantel 9 (42%) obtuvo mayor porcentaje que en el plantel 3 (28.3%). En el rango de de 21 a 30 años presentaron comportamientos similares, es decir el 8% y 10.9% para los planteles 9 y 3. Y en el rango de más de 30 años con un porcentaje del 14% y 8.7% respectivamente.

7.5 Categoría

Tabla Núm. 5

Categoría		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Asignatura A	Cantidad	32	29	61
	% Plantel	64,0%	63,0%	63,5%
Asignatura B	Cantidad	8	5	13
	% Plantel	16,0%	10,9%	13,5%
Asociado B	Cantidad	3	1	4
	% Plantel	6,0%	2,2%	4,2%
Asociado C	Cantidad	2	7	9
	% Plantel	4,0%	15,2%	9,4%
Titular A	Cantidad	2	0	2
	% Plantel	4,0%	,0%	2,1%
Titular B	Cantidad	2	2	4
	% Plantel	4,0%	4,3%	4,2%
Titular C	Cantidad	1	1	2
	% Plantel	2,0%	2,2%	2,1%
Jubilado	Cantidad	0	1	1
	% Plantel	,0%	2,2%	1,0%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 5



Descripción

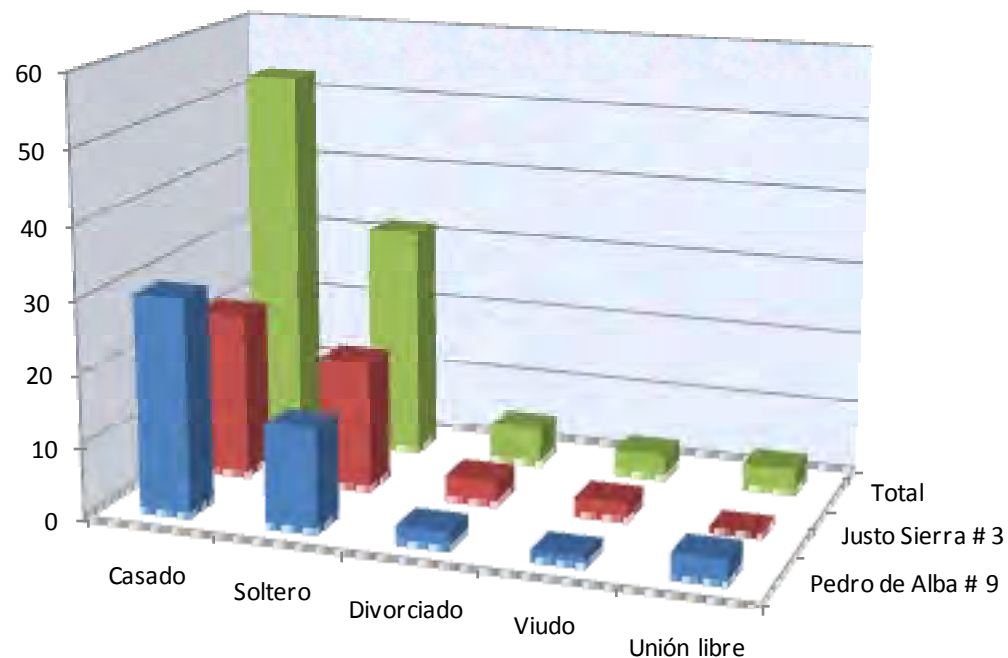
A nivel global la variable independiente "Categoría", se distribuyó de la siguiente manera el 63.5% (61) correspondió a profesores de asignatura A, el 13.5% (13) se situó en el rango de asignatura B, el 4.2% y el 9.4% en asociado B y C, el 2.1%, 4.2% y 2.1% en titular A, B, C respectivamente y por último el rango denominado jubilado representó el 1%. Por plantel se observa un comportamiento similar para los profesores de asignatura A, con un 64.0% y un 63.0% para la prepa 9 y 3.

7.6 Estado Civil

Tabla Núm. 6

Estado civil		Plantel		Total
		Pedro de Alba #9	Justo Sierra #3	
Casado	Cantidad	30	23	53
	% Plantel	60,0%	50,0%	55,2%
Soltero	Cantidad	14	18	32
	% Plantel	28,0%	39,1%	33,3%
Divorciado	Cantidad	2	3	5
	% Plantel	4,0%	6,5%	5,2%
Viudo	Cantidad	1	2	3
	% Plantel	2,0%	4,3%	3,1%
Unión libre	Cantidad	3	0	3
	% Plantel	6,0%	,0%	3,1%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 6



Descripción

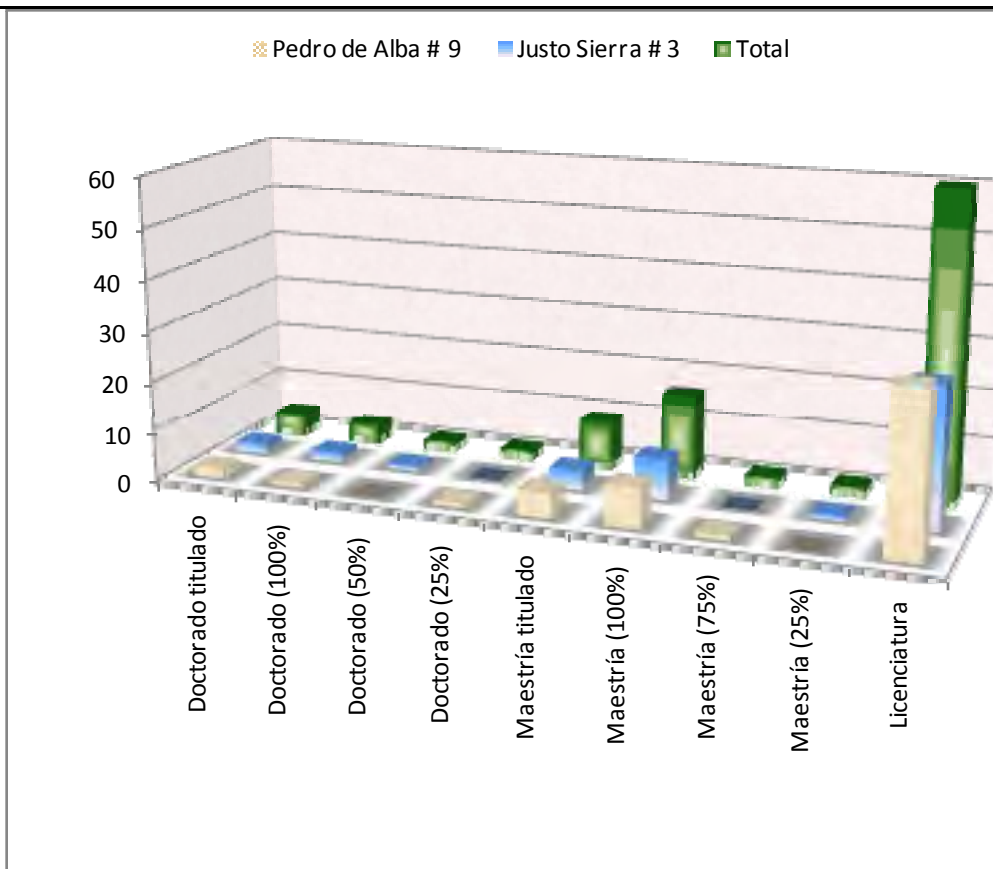
Por estado civil se observó que el 55.2% (53) son casados, el 33.3% (32) solteros, el 5.2% (5) divorciados, el 3.1% (3) viudos y el 3.1% (3) en unión libre. Por plantel en el rango denominado casado presentó el 60.0% y 50.0% para prepa 9 (Pedro de Alba) y 3 (Justo Sierra). El 28.0% y 39.1% respectivamente por plantel para el rango de denominado soltero. Y el 4.0% y 6.5% para el rango de divorciado, 2.0% y 4.3% para viudos en unión libre del 6% para el plantel nueve. Para el plantel tres ninguno.

7.7 Grado de Estudios

Tabla Núm. 7

Grado de estudios		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Doctorado titulado	Cantidad	2	2	4
	% Plantel	4,0%	4,3%	4,2%
Doctorado (100%)	Cantidad	1	2	3
	% Plantel	2,0%	4,3%	3,1%
Doctorado (50%)	Cantidad	0	1	1
	% Plantel	,0%	2,2%	1,0%
Doctorado (25%)	Cantidad	1	0	1
	% Plantel	2,0%	,0%	1,0%
Maestría titulado	Cantidad	5	4	9
	% Plantel	10,0%	8,7%	9,4%
Maestría (100%)	Cantidad	8	8	16
	% Plantel	16,0%	17,4%	16,7%
Maestría (75%)	Cantidad	1	0	1
	% Plantel	2,0%	,0%	1,0%
Maestría (25%)	Cantidad	0	1	1
	% Plantel	,0%	2,2%	1,0%
Licenciatura	Cantidad	32	28	60
	% Plantel	64,0%	60,9%	62,5%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 7



Descripción

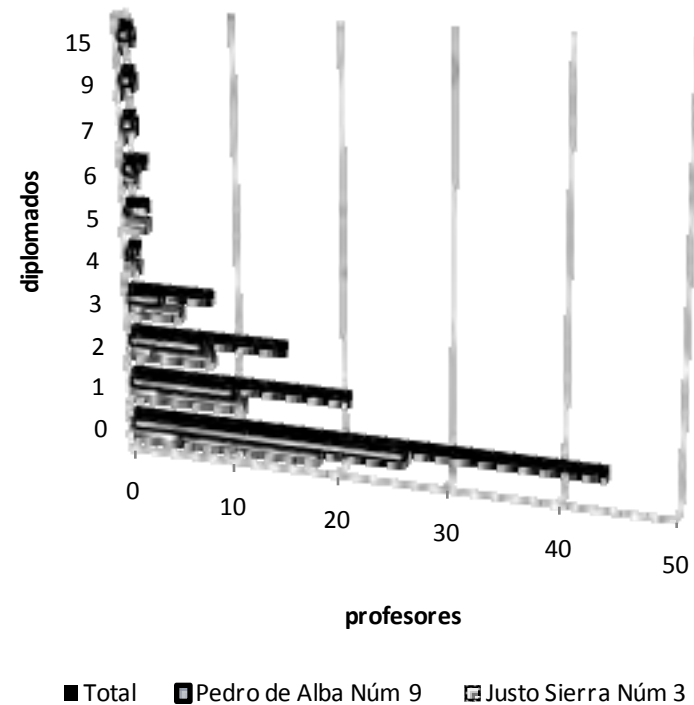
En la variable grado de estudios a nivel global se observa que el 62.5% (60 profesores) tienen licenciatura, a nivel maestría el 9.4% (9) titulado, con el 100% créditos 16.7% (16), 1.0% (1) con el 75% y también con el 1.0% (1) con 25% de créditos, con grado de doctor el 4.2% (4) titulados, con el 100% de créditos el 3.1%. Y con el 1% con el 50% y 25% de créditos respectivamente.

7.8 Diplomados

Tabla Núm. 8

Diplo ma dos	Plantel				Total	
	Pedro de Alba # 9		Justo Sierra # 3		Canti dad	%
	Canti dad	%	Canti dad	%		
0	26	0,52	18	0,39	44	0,46
1	10	0,20	11	0,24	21	0,22
2	7	0,14	8	0,17	15	0,16
3	3	0,06	5	0,11	8	0,08
4	0	0,00	1	0,02	1	0,01
5	0	0,00	2	0,04	2	0,02
6	1	0,02	1	0,02	2	0,02
7	1	0,02	0	0,00	1	0,01
9	1	0,02	0	0,00	1	0,01
15	1	0,02	0	0,00	1	0,01
Total	50	100%	46	100%	96	100

Gráfica núm. 8



Descripción

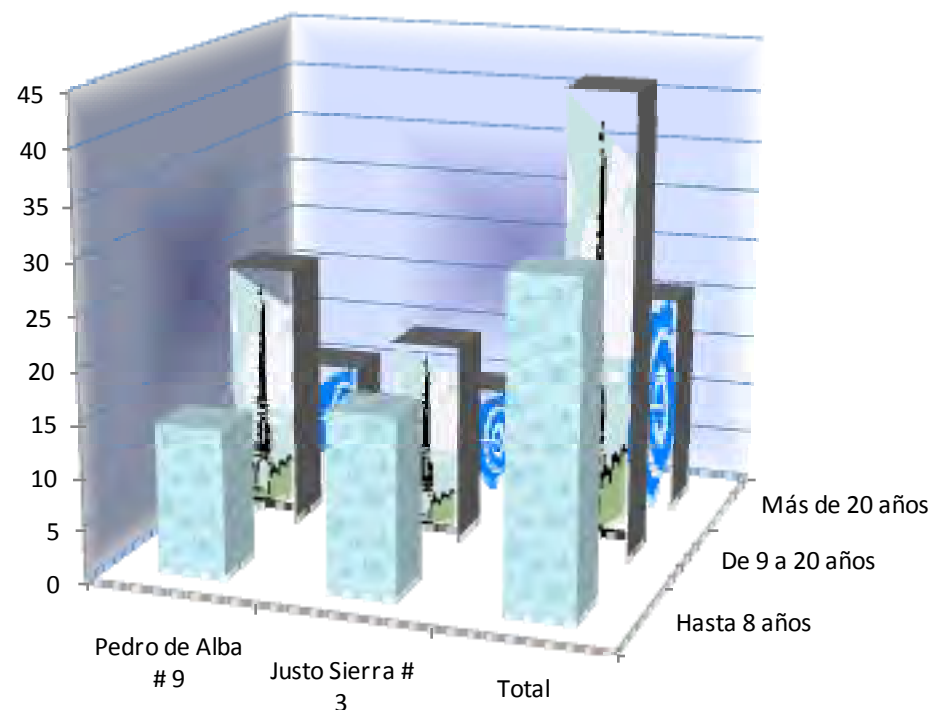
En la variable independiente denominada Diplomados, el 46% (44) no presentó ningún diplomado, por plantel se observa que en la prepa 9, el 52% (25) de la muestra no tenía ningún diplomado y mientras que para la escuela “Justo Sierra” es menor porque sólo 18 profesores (39%) no tenían registrados ningún diplomado. Ahora bien entre uno y tres diplomados representan a nivel global el 46% (44), los demás rangos se encuentran situados entre el 1%, 2%.

7.9 Antigüedad en la UNAM

Tabla Núm. 9

Antigüedad en la UNAM		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Hasta 8 años	Cantidad	14	17	31
	% Plantel	28,0%	37,0%	32,3%
De 9 a 20 años	Cantidad	25	19	44
	% Plantel	50,0%	41,3%	45,8%
Más de 20 años	Cantidad	11	10	21
	% Plantel	22,0%	21,7%	21,9%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 9



Descripción

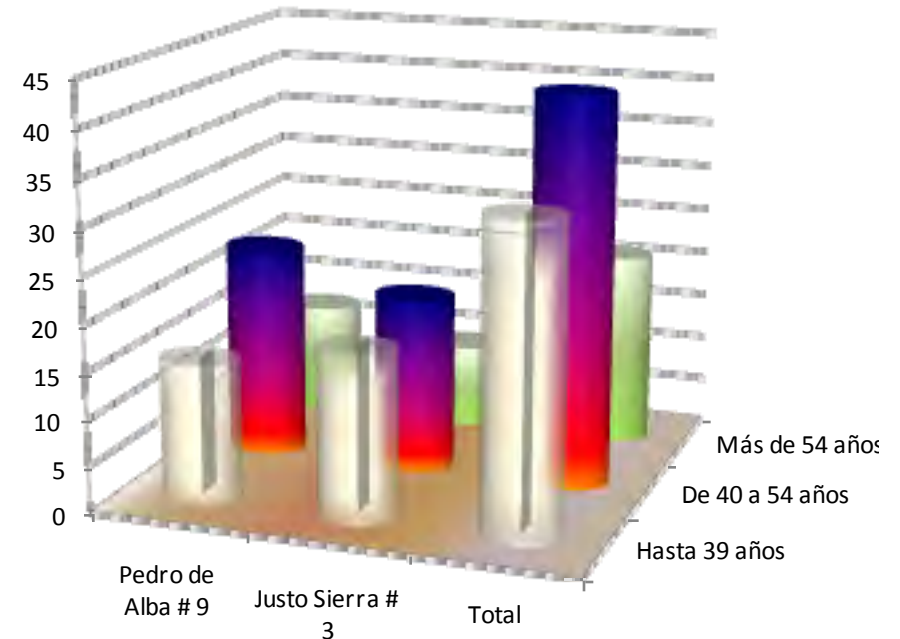
La variable antigüedad en la UNAM presentó la mayor frecuencia en el rango de 9 a 20 años con un 45.8% (44), le siguió en orden de importancia el rango denominado hasta 8 años con un 32.3% (31) y por último con un 21.9% el rango de más de 20 años. Por plantel se observa un comportamiento similar al global, es decir, el mayor porcentaje se encontró también en el rango de 9 a 20 años con un 50.0% (25) y un 41.3% (19) para el plantel 9 y 3 respectivamente.

7.10 Rango de edad

Tabla Núm. 10

Gráfica núm. 10

Rango de edad		Plantel		Total
		Pedro de Alba # 9	Justo Sierra # 3	
Hasta 39 años	Cantidad	15	18	33
	% Plantel	30,0%	39,1%	34,4%
De 40 a 54 años	Cantidad	23	19	42
	% Plantel	46,0%	41,3%	43,8%
Más de 54 años	Cantidad	12	9	21
	% Plantel	24,0%	19,6%	21,9%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%



Descripción

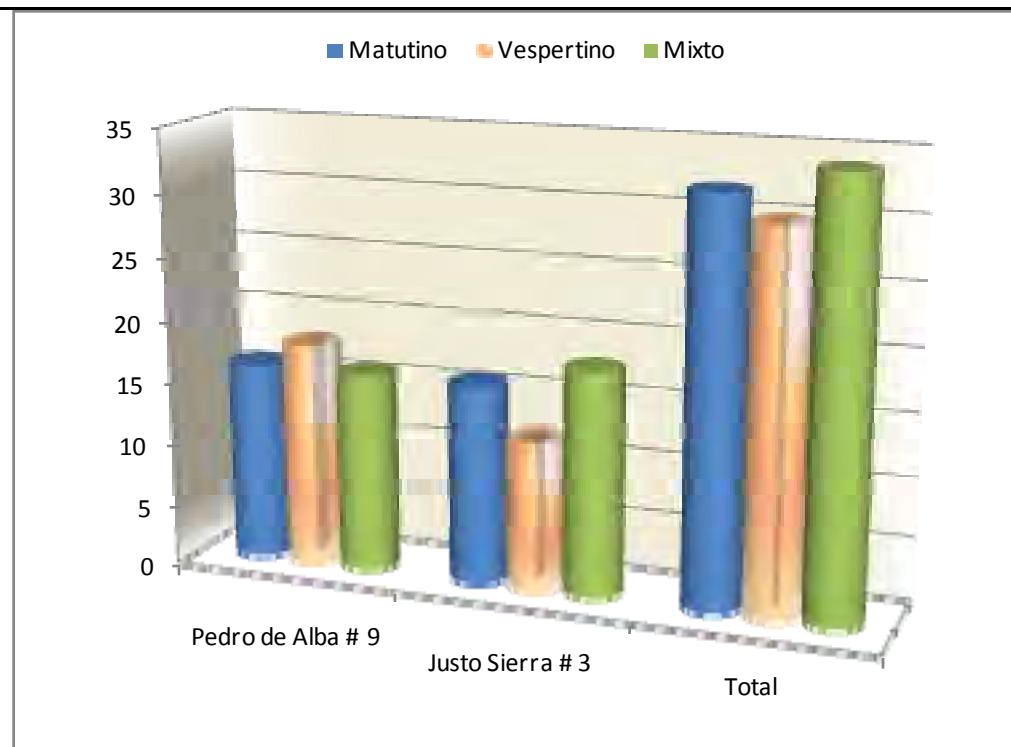
Por rango de edad, se observa que el mayor rango se encontró entre los profesores de 40 a 54 años con un 43.8% (42), después el rango de “hasta 39 años” con un 34.4% (33) y por último con el 21.9% (21) en el rango de “más de de 54 años”. Por plantel se distribuyó de manera similar, es decir en el rango de 40 a 54 años presentó un 46.0% y 41.3% para el plantel 9 y 3. En el rango de “hasta 39 años” presentaron un 30% y 39.1% respectivamente. Y por último en el rango “de más de 54 años” el 24% y 19.6% para los plantel 9 y 3.

7. 11 Turno

Tabla Núm. 11

Turno		Plantel		Total
		Pedro de Alba #9	Justo Sierra #3	
Matutino	Cantidad	16	16	32
	% Plantel	32,0%	34,8%	33,3%
Vespertino	Cantidad	18	12	30
	% Plantel	36,0%	26,1%	31,3%
Mixto	Cantidad	16	18	34
	% Plantel	32,0%	39,1%	35,4%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 11



Descripción

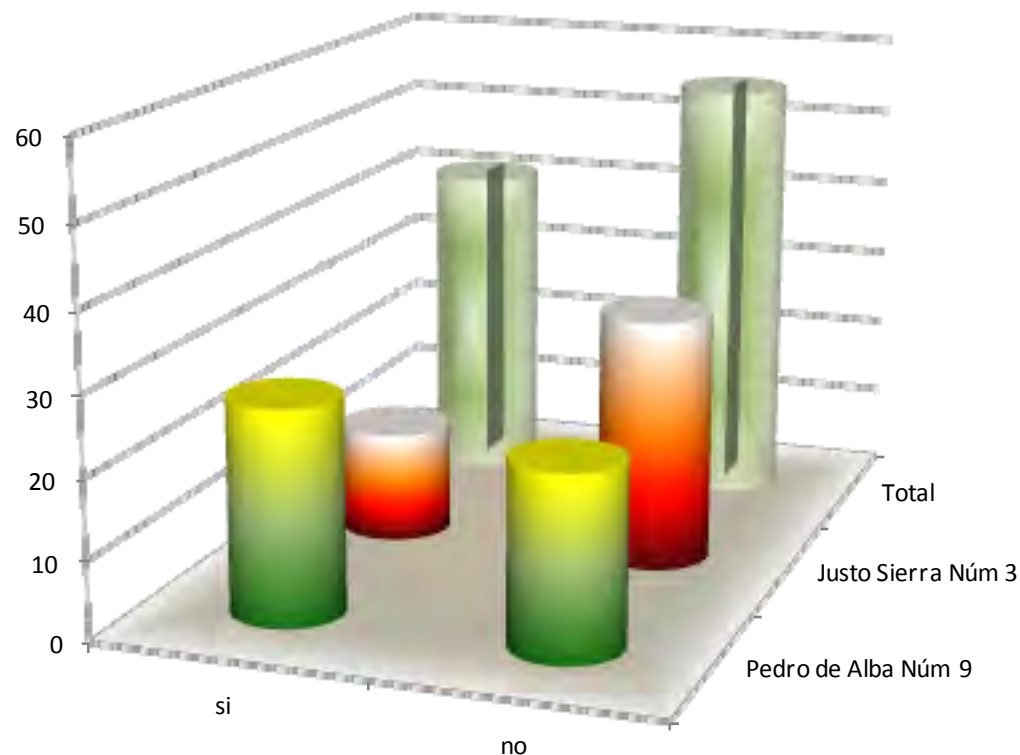
Por Turno se distribuyó con un 33.3% (32) para el turno matutino, con el 31.3% (30) para el vespertino y el 35.4% (34) para el mixto. Para el plantel se observó un comportamiento similar al global. Sin embargo para el plantel 3 “Justo Sierra” se observa que el 39.1% (18) son profesores que trabajan en ambos turnos, después con el 34.8% (16) en el turno matutino y por último con el 26.1% (12) en el vespertino.

7.12 Otro trabajo

Tabla Núm. 12

Otro trabajo		Plantel		Total
		Pedro de Alba #9	Justo Sierra #3	
Sí	Cantidad	27	14	41
	% Plantel	54,0%	30,4%	42,7%
No	Cantidad	23	32	55
	% Plantel	46,0%	69,6%	57,3%
Total	Cantidad	50	46	96
	% Plantel	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfica núm. 12



Descripción

De la variable "Otro trabajo" se distribuyó de la siguiente forma: el 57.3% (55) no tiene otro trabajo y el 42.7% contestó que sí. Por plantel se observa que contestaron un "sí" 54.0% (27) y un 30.4% (14) para los planteles 9 y 3. Los que contestaron que "No" el 46.0% (23) y el 69.6% (32) respectivamente por plantel.

VIII. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA INFERENCIAL

8.1 Contratación de Hipótesis

Hipótesis Núm. 1
“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción”

Al aplicar la prueba Anova¹ de un sólo factor “colegio de adscripción” con respecto a las prácticas de liderazgo, no presentó diferencias significativas, es decir, para este caso en ninguno de los parámetros fue menor al valor de alpha (α) de 0.05.

Así mismo al analizar el comportamiento de la razón F, que es la diferencia entre las medias de los grupos, se observa que no fue significativa, es decir, inspirar una visión con 1.181, le siguió en orden modelar el camino con 0.888, después desafiar los procesos con .771, dar aliento al corazón con .687 y por último habilitar a los demás para que actúen con 0.573

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la Ho, con lo cual se señala que no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción.

Variable dependiente		Suma de cuadrados	df	Media cuadrática	F	Sg.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	179,658	19	9,456	,771	,733
	Intra-grupos	931,967	76	12,263		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	180,734	19	9,512	1,181	,296
	Intra-grupos	612,256	76	8,056		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	119,448	19	6,287	,573	,914
	Intra-grupos	834,386	76	10,979		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	136,035	19	7,160	,888	,598
	Intra-grupos	612,924	76	8,065		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	148,704	19	7,827	,687	,821
	Intra-grupos	866,255	76	11,398		
	Total	1014,958	95			

¹ Es una prueba estadística para elevar el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente

TEST

Estadísticos de grupo

	Plantel	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
E1 Desafiar los procesos	Preparatoria # 9	50	25.4200	3.47639	.49164
	Preparatoria # 3	46	25.4565	3.39743	.50092
E2 Inspirar una visión compartida	Preparatoria # 9	50	26.3200	2.46974	.34927
	Preparatoria # 3	46	25.6739	3.27993	.48360
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Preparatoria # 9	50	26.4600	2.78634	.39405
	Preparatoria # 3	46	26.1087	3.56045	.52496
E4 Modelar el camino	Preparatoria # 9	50	26.0600	2.76575	.39114
	Preparatoria # 3	46	25.1087	2.79864	.41264
E5 Dar aliento al corazón	Preparatoria # 9	50	26.4800	2.90840	.41131
	Preparatoria # 3	46	25.6957	3.60783	.53195

Prueba de muestras independientes

		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 tp. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
E1 Desarrollar los procesos	Se han asumido varianzas iguales	.039	.844	-.052	94	.959	-.03652	.70256	-1.43146	1.35842
	No se han asumido varianzas iguales			-.052	93.648	.959	-.03652	.70188	-1.43018	1.35714
E2 Inspirar una visión compartida	Se han asumido varianzas iguales	5.719	.019	1.096	94	.276	.64609	.58964	-.52465	1.81683
	No se han asumido varianzas iguales			1.083	83.360	.282	.64609	.59654	-.54033	1.83251
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Se han asumido varianzas iguales	2.219	.140	.541	94	.590	.35130	.64979	-.93886	1.64147
	No se han asumido varianzas iguales			.535	85.165	.594	.35130	.65640	-.95375	1.65636
E4 Modelar el camino	Se han asumido varianzas iguales	.002	.969	1.674	94	.097	.95130	.56827	-.17702	2.07963
	No se han asumido varianzas iguales			1.673	93.140	.098	.95130	.56856	-.17771	2.08032
E5 Dar atención al corazón	Se han asumido varianzas iguales	1.877	.174	1.177	94	.242	.78435	.66643	-.53887	2.10756
	No se han asumido varianzas iguales			1.166	86.498	.247	.78435	.67241	-.55226	2.12095

Hipótesis Núm. 2

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género”

Se aplicó la prueba estadística “T” para evaluar si por género (hombre y mujer), difieren entre sí de manera significativa, con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo. Los resultados de las diferencias entre las medias fueron: desafiar los procesos (E1) con .038, para este caso, la mujer difirió con respecto al hombre. Sin embargo al observar la tendencia entre sus medias, presentó una igualdad de .722. Y para inspirar una visión compartida (E2) de .6944, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de 1.04, en el caso de modelar el camino (E4) de .9444 y por último para dar aliento al corazón (E5) 1.522.

La decisión es rechazar en una práctica la Ho, lo que significa, que si existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de en los profesores con respecto al género

(T-TEST)

Group Statistics

Variable dependiente	Género	N	Media	Desviación Estándar	Error típ. de la media
E1 Desafiar los procesos	Femenino	36	25.8889	2.4116	.4019
	Masculino	60	25.1667	3.8977	.5032
E2 Inspirar una visión compartida	Femenino	36	26.4444	2.6880	.4480
	Masculino	60	25.7500	2.9951	.3867
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Femenino	36	26.9444	2.5405	.4234
	Masculino	60	25.9000	3.4528	.4458
E4 Modelar el camino	Femenino	36	26.1944	2.7961	.4660
	Masculino	60	25.2500	2.7778	.3586
E5 Dar aliento al corazón	Femenino	36	27.0556	2.3898	.3983
	Masculino	60	25.5333	3.5960	.4642

		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	
									Inferior	Superior
E1 Desafiar los procesos	Se han asumido varianzas iguales	4.440	.038	1.002	94	.319	.72222	.72114	-.70962	2.15406
	No se han asumido varianzas iguales			1.121	93.882	.265	.72222	.64401	-.55650	2.00095
E2 Inspirar una visión compartida	Se han asumido varianzas iguales	.281	.597	1.142	94	.256	.69444	.60812	-.51299	1.90187
	No se han asumido varianzas iguales			1.173	80.173	.244	.69444	.59179	-.48321	1.87210
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Se han asumido varianzas iguales	1.507	.223	1.576	94	.118	1.04444	.66286	-.27167	2.36056
	No se han asumido varianzas iguales			1.699	89.996	.093	1.04444	.61480	-.17696	2.26585
E4 Modelar el camino	Se han asumido varianzas iguales	.002	.967	1.609	94	.111	.94444	.58705	-.22116	2.11005
	No se han asumido varianzas iguales			1.606	73.446	.113	.94444	.58803	-.22737	2.11626
E5 Dar aliento al corazón	Se han asumido varianzas iguales	3.863	.052	2.256	94	.026	1.52222	.67471	.18257	2.86188
	No se han asumido varianzas iguales			2.489	92.939	.015	1.52222	.61169	.30752	2.73692

Hipótesis Núm. 3

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que la variable independiente: horas frente a grupo con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo, no presentó diferencias, es decir, para este caso Sig. (a) en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) .284, inspirar una visión compartida (E2) de .306, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de .851, en el caso de E4 modelar el camino de 2.616 y por último para dar aliento al corazón (E5) .235.

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la Ho, con lo cual se señala que no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo.

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	df	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	6,746	2	3,373	,284	,753
	Intra-grupos	1104,879	93	11,880		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	5,181	2	2,590	,306	,737
	Intra-grupos	787,809	93	8,471		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	17,143	2	8,572	,851	,430
	Intra-grupos	936,690	93	10,072		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	39,896	2	19,948	2,616	,078
	Intra-grupos	709,062	93	7,624		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	5,100	2	2,550	,235	,791
	Intra-grupos	1009,859	93	10,859		
	Total	1014,958	95			

Comparaciones múltiples
Scheffé

Variable dependiente	(I) Horas frente a grupo	(J) Horas frente a grupo	Diferencia de medias (I-J)		Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
				Error típico		Límite superior	Límite inferior
E1 Desafiar los procesos	Menos de 20 horas	De 20 a 29 horas	-.65912	1.00806	.808	-3.1669	1.8486
		Más de 29 horas	-.43531	.80527	.864	-2.4386	1.5680
	De 20 a 29 horas	Menos de 20 horas	.65912	1.00806	.808	-1.8486	3.1669
		Más de 29 horas	.22381	1.10287	.980	-2.5198	2.9674
	Más de 29 horas	Menos de 20 horas	.43531	.80527	.864	-1.5680	2.4386
		De 20 a 29 horas	-.22381	1.10287	.980	-2.9674	2.5198
E2 Inspirar una visión compartida	Menos de 20 horas	De 20 a 29 horas	-.66541	.85122	.737	-2.7830	1.4522
		Más de 29 horas	-.13208	.67998	.981	-1.8237	1.5595
	De 20 a 29 horas	Menos de 20 horas	.66541	.85122	.737	-1.4522	2.7830
		Más de 29 horas	.53333	.93128	.849	-1.7834	2.8501
	Más de 29 horas	Menos de 20 horas	.13208	.67998	.981	-1.5595	1.8237
		De 20 a 29 horas	-.53333	.93128	.849	-2.8501	1.7834
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Menos de 20 horas	De 20 a 29 horas	-1.11572	.92817	.488	-3.4247	1.1933
		Más de 29 horas	-.11523	.74145	.988	-1.7293	1.9597
	De 20 a 29 horas	Menos de 20 horas	1.11572	.92817	.488	-1.1933	3.4247
		Más de 29 horas	1.23095	1.01547	.482	-1.2952	3.7571
	Más de 29 horas	Menos de 20 horas	-.11523	.74145	.988	-1.9597	1.7293
		De 20 a 29 horas	-1.23095	1.01547	.482	-3.7571	1.2952
E4 Modelar el camino	Menos de 20 horas	De 20 a 29 horas	-1.72453	.80755	.108	-3.7335	.2844
		Más de 29 horas	-.88881	.64510	.391	-2.4936	.7160
	De 20 a 29 horas	Menos de 20 horas	1.72453	.80755	.108	-.2844	3.7335
		Más de 29 horas	.83571	.88351	.641	-1.3622	3.0336
	Más de 29 horas	Menos de 20 horas	.88881	.64510	.391	-.7160	2.4936
		De 20 a 29 horas	-.83571	.88351	.641	-3.0336	1.3622
E5 Dar aliento al corazón	Menos de 20 horas	De 20 a 29 horas	-.65660	.96374	.793	-3.0541	1.7409
		Más de 29 horas	-.19946	.76986	.967	-2.1147	1.7157
	De 20 a 29 horas	Menos de 20 horas	.65660	.96374	.793	-1.7409	3.0541
		Más de 29 horas	.45714	1.05438	.910	-2.1659	3.0801
	Más de 29 horas	Menos de 20 horas	.19946	.76986	.967	-1.7157	2.1147
		De 20 a 29 horas	-.45714	1.05438	.910	-3.0801	2.1659

Hipótesis Núm. 4

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que la antigüedad en la ENP con respecto a las prácticas de liderazgo fue menor a 0.05, en tres de los parámetros, es decir, inspirar una visión compartida (E2) con 0.006, modelar el camino (E4) con .019 y por último para dar aliento al corazón (E5) .019

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos fue significativa, es decir, inspirar una visión compartida (E2) de 4.410, en el caso de modelar el camino (E4) de 3.473 y por último para dar aliento al corazón (E5) 3.485, mientras que desafiar los procesos (E1) fue 2.448, habilitar a los demás para que actúen (E3) con 1.906

Por lo tanto, la decisión es que rechazamos H_0 en tres variables, con lo cual se señala que sí existen diferencias significativas, en los siguientes parámetros: en E2 inspirar una visión compartida, E4 modelar el camino, E5 dar aliento al corazón

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	82.164	3	27.388	2.448	.069
	Intra-grupos	1029.461	92	11.190		
	Total	1111.625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	99.694	3	33.231	4.410	.006
	Intra-grupos	693.296	92	7.536		
	Total	792.990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	55.807	3	18.602	1.906	.134
	Intra-grupos	898.027	92	9.761		
	Total	953.833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	76.190	3	25.397	3.473	.019
	Intra-grupos	672.769	92	7.313		
	Total	748.958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	103.561	3	34.520	3.485	.019
	Intra-grupos	911.398	92	9.906		
	Total	1014.958	95			

Comparaciones múltiples
Scheffé

Variable dependiente	(I) Antigüedad en la ENP	(J) Antigüedad en la ENP	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite inferior	Limite superior
E1 Desafiar los procesos	Menos de 10 años	De 10 a 20 años	-1.11064	.77171	.560	-3.3084	1.0871
		De 21 a 30 años	-1.18254	1.22871	.819	-4.6818	2.3168
		Más de 30 años	-2.95022	1.13299	.087	-6.1769	.2765
	De 10 a 20 años	Menos de 10 años	1.11064	.77171	.560	-1.0871	3.3084
		De 21 a 30 años	-.07190	1.25396	1.000	-3.6431	3.4993
		Más de 30 años	-1.83957	1.16033	.477	-5.1441	1.4650
	De 21 a 30 años	Menos de 10 años	1.18254	1.22871	.819	-2.3168	4.6818
		De 10 a 20 años	.07190	1.25396	1.000	-3.4993	3.6431
		Más de 30 años	-1.76768	1.50352	.710	-6.0496	2.5143
	Más de 30 años	Menos de 10 años	2.95022	1.13299	.087	-.2765	6.1769
		De 10 a 20 años	1.83957	1.16033	.477	-1.4650	5.1441
		De 21 a 30 años	1.76768	1.50352	.710	-2.5143	6.0496
E2 Inspirar una visión compartida	Menos de 10 años	De 10 a 20 años	-.92157	.63330	.551	-2.7252	.8820
		De 21 a 30 años	-1.50000	1.00833	.532	-4.3717	1.3717
		Más de 30 años	-3.28788(*)	.92978	.008	-5.9359	-.6399
	De 10 a 20 años	Menos de 10 años	.92157	.63330	.551	-.8820	2.7252
		De 21 a 30 años	-.57843	1.02906	.957	-3.5091	2.3523
		Más de 30 años	-2.36631	.95222	.111	-5.0782	.3455
	De 21 a 30 años	Menos de 10 años	1.50000	1.00833	.532	-1.3717	4.3717
		De 10 a 20 años	.57843	1.02906	.957	-2.3523	3.5091
		Más de 30 años	-1.78788	1.23385	.554	-5.3018	1.7261
	Más de 30 años	Menos de 10 años	3.28788(*)	.92978	.008	.6399	5.9359
		De 10 a 20 años	2.36631	.95222	.111	-.3455	5.0782
		De 21 a 30 años	1.78788	1.23385	.554	-1.7261	5.3018

E3 Habilitar a los demás para que actúen	Menos de 10 años	De 10 a 20 años	-.03641	.72076	1.000	-2.0891	2.0163
		De 21 a 30 años	-1.20635	1.14760	.776	-4.4746	2.0619
		Más de 30 años	-2.27706	1.05820	.209	-5.2907	.7366
	De 10 a 20 años	Menos de 10 años	.03641	.72076	1.000	-2.0163	2.0891
		De 21 a 30 años	-1.16993	1.17118	.802	-4.5054	2.1655
		Más de 30 años	-2.24064	1.08373	.241	-5.3270	.8458
	De 21 a 30 años	Menos de 10 años	1.20635	1.14760	.776	-2.0619	4.4746
		De 10 a 20 años	1.16993	1.17118	.802	-2.1655	4.5054
		Más de 30 años	-1.07071	1.40426	.900	-5.0700	2.9286
	Más de 30 años	Menos de 10 años	2.27706	1.05820	.209	-.7366	5.2907
		De 10 a 20 años	2.24064	1.08373	.241	-.8458	5.3270
	De 21 a 30 años	1.07071	1.40426	.900	-2.9286	5.0700	
E4 Modelar el camino	Menos de 10 años	De 10 a 20 años	.30392	.62385	.971	-1.4728	2.0806
		De 21 a 30 años	-.88889	.99329	.849	-3.7177	1.9400
		Más de 30 años	-2.57576	.91592	.054	-5.1842	.0327
	De 10 a 20 años	Menos de 10 años	-.30392	.62385	.971	-2.0806	1.4728
		De 21 a 30 años	-1.19281	1.01371	.710	-4.0798	1.6942
		Más de 30 años	-2.87968(*)	.93801	.029	-5.5511	-.2083
	De 21 a 30 años	Menos de 10 años	.88889	.99329	.849	-1.9400	3.7177
		De 10 a 20 años	1.19281	1.01371	.710	-1.6942	4.0798
		Más de 30 años	-1.68687	1.21545	.590	-5.1484	1.7747
	Más de 30 años	Menos de 10 años	2.57576	.91592	.054	-.0327	5.1842
	De 10 a 20 años	2.87968(*)	.93801	.029	.2083	5.5511	
	De 21 a 30 años	1.68687	1.21545	.590	-1.7747	5.1484	
E5 Dar aliento al corazón	Menos de 10 años	De 10 a 20 años	-.72549	.72611	.802	-2.7934	1.3424
		De 21 a 30 años	-1.33333	1.15611	.723	-4.6259	1.9592
		Más de 30 años	-3.39394(*)	1.06605	.022	-6.4300	-.3579

	De 10 a 20 años	Menos de 10 años	.72549	.72611	.802	-1.3424	2.7934
		De 21 a 30 años	-.60784	1.17987	.966	-3.9680	2.7524
		Más de 30 años	-2.66845	1.09177	.121	-5.7777	.4408
	De 21 a 30 años	Menos de 10 años	1.33333	1.15611	.723	-1.9592	4.6259
		De 10 a 20 años	.60784	1.17987	.966	-2.7524	3.9680
		Más de 30 años	-2.06061	1.41468	.550	-6.0895	1.9683
	Más de 30 años	Menos de 10 años	3.39394(*)	1.06605	.022	.3579	6.4300
		De 10 a 20 años	2.66845	1.09177	.121	-4.4408	5.7777
		De 21 a 30 años	2.06061	1.41468	.550	-1.9683	6.0895

Hipótesis Núm. 5

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que la plaza de adscripción (categoría- variable independiente) con respecto a las prácticas de liderazgo (variable dependiente), no presentaron diferencias, es decir, para este caso Sig. (a) en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) .479, inspirar una visión compartida (E2) de .384, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de .257, en el caso de E4 modelar el camino de 1.964 y por último para dar aliento al corazón (E5) 2.928.

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la Ho, con lo cual se señala que no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría.

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	11.237	2	5.619	.479	.621
	Intra-grupos	1079.352	92	11.732		
	Total	1090.589	94			
E2 Inspirar una vision compartida	Inter-grupos	6.533	2	3.267	.384	.682
	Intra-grupos	782.456	92	8.505		
	Total	788.989	94			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	5.259	2	2.630	.257	.774
	Intra-grupos	941.162	92	10.230		
	Total	946.421	94			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	30.197	2	15.099	1.964	.146
	Intra-grupos	707.108	92	7.686		
	Total	737.305	94			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	59.817	2	29.908	2.928	.059
	Intra-grupos	939.804	92	10.215		
	Total	999.621	94			

**Comparaciones múltiples
Scheffé**

Variable dependiente	(I) Categoría recodificada	(J) Categoría recodificada	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
E1 Describir los procesos	1.00	2.00	-.20478	1.03005	.980	-2.7677	2.3581
		3.00	-1.24324	1.27478	.623	-4.4151	1.9286
	2.00	1.00	.20478	1.03005	.980	-2.3581	2.7677
		3.00	-1.03846	1.53915	.797	-4.8681	2.7912
	3.00	1.00	1.24324	1.27478	.623	-1.9286	4.4151
		2.00	1.03846	1.53915	.797	-2.7912	4.8681
E2 Inspirar una visión compartida	1.00	2.00	-.36590	.87702	.917	-2.5481	1.8162
		3.00	-.88514	1.08538	.718	-3.5857	1.8155
	2.00	1.00	.36590	.87702	.917	-1.8162	2.5481
		3.00	-.51923	1.31048	.925	-3.7799	2.7414
	3.00	1.00	.88514	1.08538	.718	-1.8155	3.5857
		2.00	.51923	1.31048	.925	-2.7414	3.7799
E3 Habilitar a los demás para que actúen	1.00	2.00	.42412	.96186	.907	-1.9691	2.8174
		3.00	-.60473	1.19038	.879	-3.5666	2.3571
	2.00	1.00	-.42412	.96186	.907	-2.8174	1.9691
		3.00	-1.02885	1.43725	.775	-4.6049	2.5472
	3.00	1.00	.60473	1.19038	.879	-2.3571	3.5666
		2.00	1.02885	1.43725	.775	-2.5472	4.6049
E4 Modelar el camino	1.00	2.00	1.62994	.83372	.154	-.4445	3.7044
		3.00	-.09122	1.03180	.996	-2.6585	2.4760
	2.00	1.00	-1.62994	.83372	.154	-3.7044	.4445
		3.00	-1.72115	1.24578	.389	-4.8208	1.3785
	3.00	1.00	.09122	1.03180	.996	-2.4760	2.6585
		2.00	1.72115	1.24578	.389	-1.3785	4.8208
E5 Dar aliento al corazón	1.00	2.00	2.01247	.96116	.117	-.3790	4.4040
		3.00	-1.13176	1.18952	.637	-4.0914	1.8279
	2.00	1.00	-2.01247	.96116	.117	-4.4040	.3790
		3.00	-3.14423	1.43621	.097	-6.7177	.4293
	3.00	1.00	1.13176	1.18952	.637	-1.8279	4.0914
		2.00	3.14423	1.43621	.097	-.4293	6.7177

Hipótesis Núm. 6

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que el factor “estado civil” con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo, no presentaron diferencias, es decir, para este caso, en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) 0.132, inspirar una visión compartida (E2) de 0.060, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de 0.077, en el caso de E4 modelar el camino de 0.073 y por último para dar aliento al corazón (E5) 0.417.

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la Ho, consecuentemente no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil.

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	df	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	82,315	4	20,579	1,819	,132
	Intra-grupos	1029,310	91	11,311		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	74,393	4	18,598	2,355	,060
	Intra-grupos	718,597	91	7,897		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	83,638	4	20,909	2,187	,077
	Intra-grupos	870,196	91	9,563		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	66,502	4	16,626	2,217	,073
	Intra-grupos	682,456	91	7,500		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	42,303	4	10,576	,989	,417
	Intra-grupos	972,655	91	10,689		
	Total	1014,958	95			

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Estado civil	(J) Estado civil	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
E1 Desatar los procesos	Casado	Soltero	1.04835	.75292	.747	-1.3191	3.4158
		Divorciado	1.93585	1.57342	.824	-3.0116	6.8833
		Viudo Unión libre	-2.93082 -1.93082	1.99594 1.99594	.707 .919	-9.2068 -8.2068	3.3452 4.3452
	Soltero	Casado	-1.04835	.75292	.747	-3.4158	1.3191
		Divorciado	.88750	1.61731	.990	-4.1979	5.9729
		Viudo Unión libre	-3.97917 -2.97917	2.03072 2.03072	.434 .708	-10.3645 -9.3645	2.4062 3.4062
	Divorciado	Casado	-1.93585	1.57342	.824	-6.8833	3.0116
		Soltero	-.88750	1.61731	.990	-5.9729	4.1979
		Viudo Unión libre	-4.86667 -3.86667	2.45613 2.45613	.422 .650	-12.5897 -11.5897	2.8564 3.8564
	Viudo	Casado	2.93082	1.99594	.707	-3.3452	9.2068
		Soltero	3.97917	2.03072	.434	-2.4062	10.3645
		Divorciado	4.86667	2.45613	.422	-2.8564	12.5897
	Unión libre	Casado	1.00000	2.74604	.998	-7.6346	9.6346
		Soltero	1.93082	1.99594	.919	-4.3452	8.2068
		Divorciado	2.97917 3.86667	2.03072 2.45613	.708 .650	-3.4062 -3.8564	9.3645 11.5897
		Viudo	-1.00000	2.74604	.998	-9.6346	7.6346

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Estado civil	(J) Estado civil	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
E2 Inspirar una visión compartida	Casado	Soltero	1.29599	.62910	.381	-.6821	3.2741
		Divorciado	.95849	1.31466	.970	-3.1753	5.0923
		Viudo	-2.30818	1.66770	.751	-7.5521	2.9357
		Unión libre	-1.97484	1.66770	.843	-7.2187	3.2690
	Soltero	Casado	-1.29599	.62910	.381	-3.2741	.6821
		Divorciado	-.33750	1.35133	1.000	-4.5866	3.9116
		Viudo	-3.60417	1.69676	.348	-8.9394	1.7311
		Unión libre	-3.27083	1.69676	.451	-8.6061	2.0644
	Divorciado	Casado	-.95849	1.31466	.970	-5.0923	3.1753
		Soltero	.33750	1.35133	1.000	-3.9116	4.5866
		Viudo	-3.26667	2.05221	.640	-9.7196	3.1863
		Unión libre	-2.93333	2.05221	.728	-9.3863	3.5196
	Viudo	Casado	2.30818	1.66770	.751	-2.9357	7.5521
		Soltero	3.60417	1.69676	.348	-1.7311	8.9394
		Divorciado	3.26667	2.05221	.640	-3.1863	9.7196
		Unión libre	.33333	2.29444	1.000	-6.8813	7.5479
	Unión libre	Casado	1.97484	1.66770	.843	-3.2690	7.2187
		Soltero	3.27083	1.69676	.451	-2.0644	8.6061
		Divorciado	2.93333	2.05221	.728	-3.5196	9.3863
		Viudo	-.33333	2.29444	1.000	-7.5479	6.8813

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Estado civil	(J) Estado civil	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Casado	Soltero	1.69929	.69228	.207	-.4775	3.8761
		Divorciado	1.88679	1.44670	.790	-2.6622	6.4358
		Viudo	-1.11321	1.83520	.985	-6.8838	4.6574
		Unión libre	-1.11321	1.83520	.985	-6.8838	4.6574
	Soltero	Casado	-1.69929	.69228	.207	-3.8761	.4775
		Divorciado	.18750	1.48706	1.000	-4.4884	4.8634
		Viudo	-2.81250	1.86718	.687	-8.6836	3.0586
		Unión libre	-2.81250	1.86718	.687	-8.6836	3.0586
	Divorciado	Casado	-1.88679	1.44670	.790	-6.4358	2.6622
		Soltero	-.18750	1.48706	1.000	-4.8634	4.4884
		Viudo	-3.00000	2.25833	.779	-10.1011	4.1011
		Unión libre	-3.00000	2.25833	.779	-10.1011	4.1011
	Viudo	Casado	1.11321	1.83520	.985	-4.6574	6.8838
		Soltero	2.81250	1.86718	.687	-3.0586	8.6836
		Divorciado	3.00000	2.25833	.779	-4.1011	10.1011
		Unión libre	.00000	2.52489	1.000	-7.9392	7.9392
	Unión libre	Casado	1.11321	1.83520	.985	-4.6574	6.8838
		Soltero	2.81250	1.86718	.687	-3.0586	8.6836
		Divorciado	3.00000	2.25833	.779	-4.1011	10.1011
		Viudo	.00000	2.52489	1.000	-7.9392	7.9392

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Estado civil	(J) Estado civil	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
E4 Modelar el camino	Casado	Soltero	1.39446	.61307	.279	-.5333	3.3222
		Divorciado	2.11321	1.28117	.607	-1.9153	6.1417
		Viudo	-1.22013	1.62522	.967	-6.3304	3.8902
		Unión libre	-.88679	1.62522	.990	-5.9971	4.2235
	Soltero	Casado	-1.39446	.61307	.279	-3.3222	.5333
		Divorciado	.71875	1.31691	.990	-3.4221	4.8596
		Viudo	-2.61458	1.65354	.646	-7.8140	2.5848
		Unión libre	-2.28125	1.65354	.753	-7.4806	2.9181
	Divorciado	Casado	-2.11321	1.28117	.607	-6.1417	1.9153
		Soltero	-.71875	1.31691	.990	-4.8596	3.4221
		Viudo	-3.33333	1.99994	.598	-9.6219	2.9552
		Unión libre	-3.00000	1.99994	.690	-9.2886	3.2886
	Viudo	Casado	1.22013	1.62522	.967	-3.8902	6.3304
		Soltero	2.61458	1.65354	.646	-2.5848	7.8140
		Divorciado	3.33333	1.99994	.598	-2.9552	9.6219
		Unión libre	.33333	2.23600	1.000	-6.6975	7.3642
Unión libre	Casado	.88679	1.62522	.990	-4.2235	5.9971	
	Soltero	2.28125	1.65354	.753	-2.9181	7.4806	
	Divorciado	3.00000	1.99994	.690	-3.2886	9.2886	
	Viudo	-.33333	2.23600	1.000	-7.3642	6.6975	

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Estado civil	(J) Estado civil	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
E5 Dar aliento al corazón	Casado	Soltero	.62618	.73191	.947	-1.6752	2.9276
		Divorciado	.18868	1.52950	1.000	-4.6207	4.9980
		Viudo	-2.81132	1.94023	.718	-8.9122	3.2895
		Unión libre	-1.47799	1.94023	.965	-7.5788	4.6229
	Soltero	Casado	-.62618	.73191	.947	-2.9276	1.6752
		Divorciado	-.43750	1.57217	.999	-5.3810	4.5060
		Viudo	-3.43750	1.97405	.555	-9.6447	2.7697
		Unión libre	-2.10417	1.97405	.888	-8.3113	4.1030
	Divorciado	Casado	-.18868	1.52950	1.000	-4.9980	4.6207
		Soltero	.43750	1.57217	.999	-4.5060	5.3810
		Viudo	-3.00000	2.38758	.812	-10.5075	4.5075
		Unión libre	-1.66667	2.38758	.974	-9.1741	5.8408
	Viudo	Casado	2.81132	1.94023	.718	-3.2895	8.9122
		Soltero	3.43750	1.97405	.555	-2.7697	9.6447
		Divorciado	3.00000	2.38758	.812	-4.5075	10.5075
		Unión libre	1.33333	2.66940	.993	-7.0603	9.7269
	Unión libre	Casado	1.47799	1.94023	.965	-4.6229	7.5788
		Soltero	2.10417	1.97405	.888	-4.1030	8.3113
		Divorciado	1.66667	2.38758	.974	-5.8408	9.1741
		Viudo	-1.33333	2.66940	.993	-9.7269	7.0603

Hipótesis Núm. 7

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que el factor denominado grado de estudio con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo, no presentaron diferencias, es decir, para este caso Sig. (a) en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) 0.355, inspirar una visión compartida (E2) de 0.628, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de 0.701, en el caso de E4 modelar el camino de 0.073 y por último para dar aliento al corazón (E5) 0.285

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la H₀, consecuentemente existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al grado de estudio

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	35,171	8	4,396	,355	,941
	Intra-grupos	1076,454	87	12,373		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	52,569	8	6,571	,772	,628
	Intra-grupos	740,421	87	8,511		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	56,740	8	7,093	,688	,701
	Intra-grupos	897,093	87	10,311		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	76,704	8	9,588	1,241	,285
	Intra-grupos	672,254	87	7,727		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	78,649	8	9,831	,913	,509
	Intra-grupos	936,310	87	10,762		
	Total	1014,958	95			

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Grado de estudios recodificado	(J) Grado de estudios recodificado	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
E1 Desafiar los procesos	Doctorado	Maestría	1.96296	1.31504	.333	-1.3085	5.2344
		Licenciatura	1.43889	1.22129	.502	-1.5993	4.4771
	Maestría	Doctorado	-1.96296	1.31504	.333	-5.2344	1.3085
		Licenciatura	-.52407	.79176	.804	-2.4937	1.4456
	Licenciatura	Doctorado	-1.43889	1.22129	.502	-4.4771	1.5993
		Maestría	.52407	.79176	.804	-1.4456	2.4937
E2 Inspirar una visión compartida	Doctorado	Maestría	1.03704	1.11877	.652	-1.7461	3.8202
		Licenciatura	.76111	1.03901	.765	-1.8236	3.3459
	Maestría	Doctorado	-1.03704	1.11877	.652	-3.8202	1.7461
		Licenciatura	-.27593	.67359	.920	-1.9516	1.3998
	Licenciatura	Doctorado	-.76111	1.03901	.765	-3.3459	1.8236
		Maestría	.27593	.67359	.920	-1.3998	1.9516
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Doctorado	Maestría	.59259	1.22795	.890	-2.4622	3.6474
		Licenciatura	-.02222	1.14041	1.000	-2.8592	2.8148
	Maestría	Doctorado	-.59259	1.22795	.890	-3.6474	2.4622
		Licenciatura	-.61481	.73933	.709	-2.4540	1.2244
	Licenciatura	Doctorado	.02222	1.14041	1.000	-2.8148	2.8592
		Maestría	.61481	.73933	.709	-1.2244	2.4540
E4 Modelar el camino	Doctorado	Maestría	2.40741	1.05611	.080	-.2199	5.0347
		Licenciatura	1.15000	.98082	.505	-1.2900	3.5900
	Maestría	Doctorado	-2.40741	1.05611	.080	-5.0347	.2199
		Licenciatura	-1.25741	.63586	.147	-2.8392	.3244
	Licenciatura	Doctorado	-1.15000	.98082	.505	-3.5900	1.2900
		Maestría	1.25741	.63586	.147	-.3244	2.8392
E5 Dar aliento al corazón	Doctorado	Maestría	2.25926	1.23230	.192	-.8063	5.3249
		Licenciatura	.59444	1.14445	.874	-2.2526	3.4415
	Maestría	Doctorado	-2.25926	1.23230	.192	-5.3249	.8063
		Licenciatura	-1.66481	.74194	.086	-3.5106	.1809
	Licenciatura	Doctorado	-.59444	1.14445	.874	-3.4415	2.2526
		Maestría	1.66481	.74194	.086	-.1809	3.5106

Hipótesis Núm. 8

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados)”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que el factor (diplomados) con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo, no presentaron diferencias, es decir, para este caso Sig. (a) en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) 0.592, inspirar una visión compartida (E2) de 0.391, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de 0.837, en el caso de E4 modelar el camino de 0.743 y por último para dar aliento al corazón (E5) 0.456.

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la H_0 , consecuentemente no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la capacitación de más de 90 horas (diplomados).

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	64,831	9	7,203	,592	,800
	Intra-grupos	1046,794	86	12,172		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	31,145	9	3,461	,391	,937
	Intra-grupos	761,845	86	8,859		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	76,783	9	8,531	,837	,585
	Intra-grupos	877,050	86	10,198		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	54,003	9	6,000	,743	,669
	Intra-grupos	694,956	86	8,081		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	95,063	9	10,563	,987	,456
	Intra-grupos	919,895	86	10,696		
	Total	1014,958	95			

DIPLOMADOS

Variable dependiente	N	Desviación típica		Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
		Media			Límite inferior	Límite superior			
E1 Desafiar los procesos	0	44	25.7727	3.52970	.53212	24.6996	26.8459	14.00	30.00
	1	21	25.3333	3.97911	.86831	23.5221	27.1446	12.00	30.00
	2	15	24.8000	2.83347	.73160	23.2309	26.3691	19.00	30.00
	3	8	25.0000	3.20713	1.13389	22.3188	27.6812	20.00	30.00
	4	1	25.0000	25.00	25.00
	5	2	27.0000	1.41421	1.00000	14.2938	39.7062	26.00	28.00
	6	2	27.0000	2.82843	2.00000	1.5876	52.4124	25.00	29.00
	7	1	23.0000	23.00	23.00
	9	1	28.0000	28.00	28.00
	15	1	20.0000	20.00	20.00
	Total	96	25.4375	3.42072	.34913	24.7444	26.1306	12.00	30.00
E2 Inspirar una vision compartida	0	44	26.2045	2.91412	.43932	25.3186	27.0905	18.00	30.00
	1	21	25.6190	2.74729	.59951	24.3685	26.8696	21.00	30.00
	2	15	26.1333	3.31375	.85561	24.2982	27.9684	19.00	30.00
	3	8	25.7500	3.45378	1.22109	22.8626	28.6374	20.00	30.00
	4	1	24.0000	24.00	24.00
	5	2	28.5000	.70711	.50000	22.1469	34.8531	28.00	29.00
	6	2	26.0000	2.82843	2.00000	.5876	51.4124	24.00	28.00
	7	1	24.0000	24.00	24.00
	9	1	27.0000	27.00	27.00
	15	1	24.0000	24.00	24.00
	Total	96	26.0104	2.88916	.29487	25.4250	26.5958	18.00	30.00

E3 Habilitar a los demás para que actúen	0	44	26.1818	3.45922	.52150	25.1301	27.2335	14.00	30.00
	1	21	26.1429	2.78003	.60665	24.8774	27.4083	20.00	30.00
	2	15	26.7333	2.78944	.72023	25.1886	28.2781	20.00	30.00
	3	8	26.0000	3.74166	1.32288	22.8719	29.1281	18.00	30.00
	4	1	28.0000	28.00	28.00
	5	2	29.5000	.70711	.50000	23.1469	35.8531	29.00	30.00
	6	2	26.5000	.70711	.50000	20.1469	32.8531	26.00	27.00
	7	1	29.0000	29.00	29.00
	9	1	25.0000	25.00	25.00
	15	1	20.0000	20.00	20.00
	Total	96	26.2917	3.16865	.32340	25.6496	26.9337	14.00	30.00
E4 Modelar el camino	0	44	26.0455	2.56047	.38601	25.2670	26.8239	20.00	30.00
	1	21	25.1905	2.87435	.62724	23.8821	26.4989	20.00	30.00
	2	15	25.0667	3.47371	.89691	23.1430	26.9903	19.00	30.00
	3	8	24.8750	2.99702	1.05961	22.3694	27.3806	19.00	28.00
	4	1	21.0000	21.00	21.00
	5	2	26.0000	2.82843	2.00000	.5876	51.4124	24.00	28.00
	6	2	27.0000	2.82843	2.00000	1.5876	52.4124	25.00	29.00
	7	1	28.0000	28.00	28.00
	9	1	27.0000	27.00	27.00
	15	1	26.0000	26.00	26.00
	Total	96	25.6042	2.80781	.28657	25.0353	26.1731	19.00	30.00
E5 Dar aliento al corazón	0	44	26.4773	3.26709	.49253	25.4840	27.4706	14.00	30.00
	1	21	25.0952	3.12897	.68280	23.6709	26.5195	15.00	30.00
	2	15	26.5333	3.64234	.94045	24.5163	28.5504	18.00	30.00
	3	8	25.1250	3.31393	1.17165	22.3545	27.8955	21.00	30.00

4	1	23.0000	23.00	23.00
5	2	29.0000	1.41421	1.00000	16.2938	41.7062	28.00	30.00
6	2	28.5000	.70711	.50000	22.1469	34.8531	28.00	29.00
7	1	29.0000	29.00	29.00
9	1	25.0000	25.00	25.00
15	1	23.0000	23.00	23.00
Total	96	26.1042	3.26860	.33360	25.4419	26.7664	14.00	30.00

Hipótesis Núm. 9

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM “

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor: antigüedad en la UNAM con respecto a las prácticas de liderazgo (variable dependiente), este factor fue menor a 0.05, en cuatro de los parámetros, es decir, Inspirar una visión compartida (E2) con 0.024, habilitar a los demás para que actúen (E3) con 0.036, modelar el camino (E4) con 0.025 y por último para dar aliento al corazón (E5) 0.040.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos fue significativa, es decir, Inspirar una visión compartida (E2) de 3.870, habilitar a los demás para que actúen (E3) con 3.432, en el caso de modelar el camino (E4) de 3.850 y por último para dar aliento al corazón (E5) 3.330

Por lo tanto, la decisión es que rechazamos H_0 en cuatro variables, consecuentemente sí existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	53.034	2	26.517	2.330	.103
	Intra-grupos	1058.591	93	11.383		
	Total	1111.625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	60.927	2	30.464	3.870	.024
	Intra-grupos	732.062	93	7.872		
	Total	792.990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	65.566	2	32.783	3.432	.036
	Intra-grupos	888.267	93	9.551		
	Total	953.833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	57.273	2	28.636	3.850	.025
	Intra-grupos	691.686	93	7.437		
	Total	748.958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	67.831	2	33.915	3.330	.040
	Intra-grupos	947.128	93	10.184		
	Total	1014.958	95			

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Antigüedad en la UNAM	(J) Antigüedad en la UNAM	Diferencia de medias (I-J)		Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
			Error típico			Límite superior	Límite inferior
E1 Desafiar los procesos	Hasta 8 años	De 9 a 20 años	-.36584	.79113	.899	-2.3339	1.6023
		Más de 20 años	-1.97081	.95353	.124	-4.3429	.4013
	De 9 a 20 años	Hasta 8 años	.36584	.79113	.899	-1.6023	2.3339
		Más de 20 años	-1.60498	.89484	.206	-3.8311	.6211
	Más de 20 años	Hasta 8 años	1.97081	.95353	.124	-.4013	4.3429
	De 9 a 20 años	1.60498	.89484	.206	-.6211	3.8311	
E2 Inspirar una visión compartida	Hasta 8 años	De 9 a 20 años	-.41789	.65789	.818	-2.0545	1.2188
		Más de 20 años	-2.12135(*)	.79295	.032	-4.0940	-.1487
	De 9 a 20 años	Hasta 8 años	.41789	.65789	.818	-1.2188	2.0545
		Más de 20 años	-1.70346	.74414	.078	-3.5547	.1477
	Más de 20 años	Hasta 8 años	2.12135(*)	.79295	.032	.1487	4.0940
	De 9 a 20 años	1.70346	.74414	.078	-.1477	3.5547	
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Hasta 8 años	De 9 a 20 años	.44721	.72469	.827	-1.3556	2.2500
		Más de 20 años	-1.68049	.87346	.163	-3.8534	.4924
	De 9 a 20 años	Hasta 8 años	-.44721	.72469	.827	-2.2500	1.3556
		Más de 20 años	-2.12771(*)	.81969	.039	-4.1669	-.0886
	Más de 20 años	Hasta 8 años	1.68049	.87346	.163	-.4924	3.8534
	De 9 a 20 años	2.12771(*)	.81969	.039	.0886	4.1669	

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Antigüedad en la UNAM	(J) Antigüedad en la UNAM	Diferencia de medias (I-J)		Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
			Error típico			Límite superior	Límite inferior
E4 Modelar el camino	Hasta 8 años	De 9 a 20 años	.26393	.63949	.918	-1.3269	1.8548
		Más de 20 años	-1.69278	.77077	.095	-3.6102	.2247
	De 9 a 20 años	Hasta 8 años	-.26393	.63949	.918	-1.8548	1.3269
		Más de 20 años	-1.95671(*)	.72333	.030	-3.7561	-.1573
	Más de 20 años	Hasta 8 años	1.69278	.77077	.095	-.2247	3.6102
		De 9 a 20 años	1.95671(*)	.72333	.030	.1573	3.7561
E5 Dar aliento al corazón	Hasta 8 años	De 9 a 20 años	.34824	.74832	.897	-1.5134	2.2098
		Más de 20 años	-1.79570	.90193	.144	-4.0394	.4480
	De 9 a 20 años	Hasta 8 años	-.34824	.74832	.897	-2.2098	1.5134
		Más de 20 años	-2.14394(*)	.84642	.045	-4.2496	-.0383
	Más de 20 años	Hasta 8 años	1.79570	.90193	.144	-.4480	4.0394
		De 9 a 20 años	2.14394(*)	.84642	.045	.0383	4.2496

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Hipótesis Núm. 10

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que el factor “edad cronológica” con respecto a las prácticas de liderazgo (variable dependiente), fue menor a 0.05, en todos los parámetros.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) 3.499, inspirar una visión compartida (E2) de 7.100, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de 3.636, en el caso de E4 modelar el camino de 7.443 y por último para dar aliento al corazón (E5) 8.186.

Por lo tanto, la decisión es que rechazamos la H_0 , consecuentemente si existen diferencias entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner aplicados en los profesores con respecto a la edad cronológica

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	77.800	2	38.900	3.499	.034
	Intra-grupos	1033.825	93	11.116		
	Total	1111.625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	105.044	2	52.522	7.100	.001
	Intra-grupos	687.946	93	7.397		
	Total	792.990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	69.169	2	34.584	3.636	.030
	Intra-grupos	884.665	93	9.513		
	Total	953.833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	103.339	2	51.670	7.443	.001
	Intra-grupos	645.619	93	6.942		
	Total	748.958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	151.930	2	75.965	8.186	.001
	Intra-grupos	863.028	93	9.280		
	Total	1014.958	95			

Comparaciones múltiples
Scheffé

Variable dependiente	(I) Rango de edad	(J) Rango de edad	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sg.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite superior	Límite inferior
E1 Desafiar los procesos	Hasta 39 años	De 40 a 54 años	.81169	.77559	.580	-1.1177	2.7411
		Más de 54 años	-1.54545	.93071	.257	-3.8608	.7699
	De 40 a 54 años	Hasta 39 años	-.81169	.77559	.580	-2.7411	1.1177
		Más de 54 años	-2.35714(*)	.89108	.034	-4.5739	-.1404
	Más de 54 años	Hasta 39 años	1.54545	.93071	.257	-.7699	3.8608
		De 40 a 54 años	2.35714(*)	.89108	.034	.1404	4.5739
E2 Inspira una visión compartida	Hasta 39 años	De 40 a 54 años	.85065	.63268	.409	-.7233	2.4246
		Más de 54 años	-1.88745	.75922	.050	-3.7762	.0013
	De 40 a 54 años	Hasta 39 años	-.85065	.63268	.409	-2.4246	.7233
		Más de 54 años	-2.73810(*)	.72689	.001	-4.5464	-.9298
	Más de 54 años	Hasta 39 años	1.88745	.75922	.050	-.0013	3.7762
		De 40 a 54 años	2.73810(*)	.72689	.001	.9298	4.5464
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Hasta 39 años	De 40 a 54 años	.89394	.71746	.463	-.8909	2.6788
		Más de 54 años	-1.32035	.86095	.313	-3.4621	.8214
	De 40 a 54 años	Hasta 39 años	-.89394	.71746	.463	-2.6788	.8909
		Más de 54 años	-2.21429(*)	.82430	.031	-4.2649	-.1637
	Más de 54 años	Hasta 39 años	1.32035	.86095	.313	-.8214	3.4621
		De 40 a 54 años	2.21429(*)	.82430	.031	.1637	4.2649
E4 Modelar el camino	Hasta 39 años	De 40 a 54 años	1.00000	.61291	.269	-.5247	2.5247
		Más de 54 años	-1.71429	.73549	.071	-3.5440	.1154
	De 40 a 54 años	Hasta 39 años	-1.00000	.61291	.269	-2.5247	.5247
		Más de 54 años	-2.71429(*)	.70418	.001	-4.4661	-.9625
	Más de 54 años	Hasta 39 años	1.71429	.73549	.071	-.1154	3.5440
		De 40 a 54 años	2.71429(*)	.70418	.001	.9625	4.4661
E5 Dar aliento al corazón	Hasta 39 años	De 40 a 54 años	1.65152	.70863	.071	-.1113	3.4144
		Más de 54 años	-1.56277	.85036	.190	-3.6782	.5527
	De 40 a 54 años	Hasta 39 años	-1.65152	.70863	.071	-3.4144	.1113
		Más de 54 años	-3.21429(*)	.81415	.001	-5.2397	-1.1889
	Más de 54 años	Hasta 39 años	1.56277	.85036	.190	-.5527	3.6782
		De 40 a 54 años	3.21429(*)	.81415	.001	1.1889	5.2397

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Hipótesis Núm. 11

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora “

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que para este caso es “turno en que labora” con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo, no presentaron diferencias, es decir, para este caso Sig. (a) en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para Desafiar los procesos alcanzaron (E1) 1.964, Inspirar una visión compartida (E2) de .749, para Habilitar a los demás para que actúen (E3) de .043, en el caso de E4 Modelar el camino de 0.155 y por último para Dar aliento al corazón (E5) 2.401.

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la Ho, consecuentemente no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	45,047	2	22,524	1,964	,146
	Intra-grupos	1066,578	93	11,469		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	12,564	2	6,282	,749	,476
	Intra-grupos	780,425	93	8,392		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	,880	2	,440	,043	,958
	Intra-grupos	952,953	93	10,247		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	2,481	2	1,240	,155	,857
	Intra-grupos	746,478	93	8,027		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	49,844	2	24,922	2,401	,096
	Intra-grupos	965,115	93	10,378		
	Total	1014,958	95			

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Turno	(J) Turno	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite superior	Límite inferior
E1 Desafiar los procesos	Matutino	Vespertino	-.64375	.86063	.757	-2.7847	1.4972
		Mixto	-1.63787	.83409	.151	-3.7128	.4371
	Vespertino	Matutino	.64375	.86063	.757	-1.4972	2.7847
		Mixto	-.99412	.84829	.506	-3.1044	1.1162
	Mixto	Matutino	1.63787	.83409	.151	-.4371	3.7128
		Vespertino	.99412	.84829	.506	-1.1162	3.1044
E2 Inspirar una visión compartida	Matutino	Vespertino	-.73333	.73618	.610	-2.5647	1.0981
		Mixto	-.79412	.71348	.540	-2.5690	.9808
	Vespertino	Matutino	.73333	.73618	.610	-1.0981	2.5647
		Mixto	-.06078	.72563	.996	-1.8659	1.7444
	Mixto	Matutino	.79412	.71348	.540	-.9808	2.5690
		Vespertino	.06078	.72563	.996	-1.7444	1.8659
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Matutino	Vespertino	-.21458	.81349	.966	-2.2383	1.8092
		Mixto	-.01654	.78841	1.000	-1.9779	1.9448
	Vespertino	Matutino	.21458	.81349	.966	-1.8092	2.2383
		Mixto	.19804	.80183	.970	-1.7967	2.1928
	Mixto	Matutino	.01654	.78841	1.000	-1.9448	1.9779
		Vespertino	-.19804	.80183	.970	-2.1928	1.7967
E4 Modelar el camino	Matutino	Vespertino	.19375	.71999	.964	-1.5974	1.9849
		Mixto	-.20037	.69779	.960	-1.9363	1.5355
	Vespertino	Matutino	-.19375	.71999	.964	-1.9849	1.5974
		Mixto	-.39412	.70967	.867	-2.1596	1.3713
	Mixto	Matutino	.20037	.69779	.960	-1.5355	1.9363
		Vespertino	.39412	.70967	.867	-1.3713	2.1596

Comparaciones múltiples

Scheffé

Variable dependiente	(I) Turno	(J) Turno	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite superior	Límite inferior
E5 Dar aliento al corazón	Matutino	Vespertino	-1.07708	.81867	.424	-3.1137	.9595
		Mixto	-1.72610	.79342	.099	-3.6999	.2477
	Vespertino	Matutino	1.07708	.81867	.424	-.9595	3.1137
		Mixto	-.64902	.80693	.724	-2.6564	1.3584
	Mixto	Matutino	1.72610	.79342	.099	-.2477	3.6999
		Vespertino	.64902	.80693	.724	-1.3584	2.6564

Hipótesis Núm . 12

“No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales”

Al realizar el análisis a través de la prueba Anova de un sólo factor, se observó que para este caso “otras actividades laborales” con respecto a la variable dependiente prácticas de liderazgo, no presentaron diferencias, es decir, para este caso Sig. (a) en ninguna de los parámetros fue menor a 0.05.

Así como en la razón F, la diferencia entre las medias de los grupos no fue significativa, es decir, para desafiar los procesos alcanzaron (E1) 0.433, inspirar una visión compartida (E2) de 0.010, para habilitar a los demás para que actúen (E3) de 0.208, en el caso de E4 modelar el camino de 0.679 y por último para dar aliento al corazón (E5) 0.012.

Por lo tanto, la decisión es que aceptamos la Ho, consecuentemente no existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales

ANOVA

Variable dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
E1 Desafiar los procesos	Inter-grupos	5,093	1	5,093	,433	,512
	Intra-grupos	1106,532	94	11,772		
	Total	1111,625	95			
E2 Inspirar una visión compartida	Inter-grupos	,087	1	,087	,010	,919
	Intra-grupos	792,903	94	8,435		
	Total	792,990	95			
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Inter-grupos	2,111	1	2,111	,208	,649
	Intra-grupos	951,722	94	10,125		
	Total	953,833	95			
E4 Modelar el camino	Inter-grupos	5,368	1	5,368	,679	,412
	Intra-grupos	743,590	94	7,911		
	Total	748,958	95			
E5 Dar aliento al corazón	Inter-grupos	,127	1	,127	,012	,914
	Intra-grupos	1014,831	94	10,796		
	Total	1014,958	95			

Descriptivos

Variable dependiente		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
E1 Desafiar los procesos	Sí	41	25.1707	3.57003	.55755	24.0439	26.2976	12.00	30.00
	No	55	25.6364	3.32423	.44824	24.7377	26.5350	14.00	30.00
	Total	96	25.4375	3.42072	.34913	24.7444	26.1306	12.00	30.00
E2 Inspirar una visión compartida	Sí	41	25.9756	2.61235	.40798	25.1510	26.8002	21.00	30.00
	No	55	26.0364	3.10295	.41840	25.1975	26.8752	18.00	30.00
	Total	96	26.0104	2.88916	.29487	25.4250	26.5958	18.00	30.00
E3 Habilitar a los demás para que actúen	Si	41	26.4634	2.53079	.39524	25.6646	27.2622	20.00	30.00
	No	55	26.1636	3.58889	.48393	25.1934	27.1338	14.00	30.00
	Total	96	26.2917	3.16865	.32340	25.6496	26.9337	14.00	30.00
E4 Modelar el camino	Si	41	25.8780	2.49194	.38918	25.0915	26.6646	20.00	30.00
	No	55	25.4000	3.02826	.40833	24.5813	26.2187	19.00	30.00
	Total	96	25.6042	2.80781	.28657	25.0353	26.1731	19.00	30.00
E5 Dar aliento al corazón	Sí	41	26.1463	3.12699	.48835	25.1593	27.1333	15.00	30.00
	No	55	26.0727	3.39855	.45826	25.1540	26.9915	14.00	30.00
	Total	96	26.1042	3.26860	.33360	25.4419	26.7664	14.00	30.00

8.2 Cuadro Resumen de Contrastación de Hipótesis

Hipótesis 1	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción”	ACEPTADA Ho Con base al análisis de varianza, todas las $p > 0.05$	E1 Desafiar los procesos	.771	.723
		E2 Inspirar una visión compartida	1.181	.296
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.573	.914
		E4 Modelar el camino	.888	.598
		E5 Dar aliento al corazón	.687	.821

Hipótesis 2:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género”	RECHAZADA Ho EN UNA SOLA PRÁCTICA	E1 Desafiar los procesos	<u>4.440</u>	<u>.038</u>
		E2 Inspirar una visión compartida	.281	.597
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	1.507	.223
		E4 Modelar el camino	.002	.967
		E5 Dar aliento al corazón	3.863	.052

Hipótesis 3:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo”	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.284	.753
		E2 Inspirar una visión compartida	.306	.737
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.851	.430
		E4 Modelar el camino	2.616	.078
		E5 Dar aliento al corazón	.235	.791

Hipótesis 4:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP”	RECHAZADA Ho EN TRES PRÁCTICAS	E1 Desafiar los procesos	2.448	.069
		E2 Inspirar una visión compartida	<u>4.410</u>	<u>.006</u>
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	1.906	.134
		E4 Modelar el camino	<u>3.473</u>	<u>.019</u>
		E5 Dar aliento al corazón	<u>3.485</u>	<u>.019</u>

Hipótesis 5:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría"	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.479	.621
		E2 Inspirar una visión compartida	.384	.682
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.257	.774
		E4 Modelar el camino	1.964	.146
		E5 Dar aliento al corazón	2.928	.059

Hipótesis 6:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil"	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	1.819	.132
		E2 Inspirar una visión compartida	2.355	.060
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	2.187	.077
		E4 Modelar el camino	2.217	.073
		E5 Dar aliento al corazón	.989	.417

Hipótesis 7:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio"	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.355	.941
		E2 Inspirar una visión compartida	.772	.628
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.688	.701
		E4 Modelar el camino	1.241	.285
		E5 Dar aliento al corazón	.913	.509

Hipótesis 8:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados) "	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.592	.800
		E2 Inspirar una visión compartida	.391	.937
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.837	.585
		E4 Modelar el camino	.743	.669
		E5 Dar aliento al corazón	.987	.456

Hipótesis 9:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM "	RECHAZADA Ho EN CUATRO PRÁCTICAS	E1 Desafiar los procesos	2.330	.103
		E2 Inspirar una visión compartida	<u>3.870</u>	<u>.024</u>
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	<u>3.432</u>	<u>.036</u>
		E4 Modelar el camino	<u>3.850</u>	<u>.025</u>
		E5 Dar aliento al corazón	<u>3.330</u>	<u>.018</u>

Hipótesis 10:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica"	RECHAZADA Ho EN TODAS LAS PRÁCTICAS	E1 Desafiar los procesos	<u>3.499</u>	<u>.034</u>
		E2 Inspirar una visión compartida	<u>.001</u>	<u>.001</u>
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	<u>.030</u>	<u>.030</u>
		E4 Modelar el camino	<u>.001</u>	<u>.001</u>
		E5 Dar aliento al corazón	<u>.001</u>	<u>.001</u>

Hipótesis 11:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora “	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	1.964	.146
		E2 Inspirar una visión compartida	.749	.476
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.043	.958
		E4 Modelar el camino	.155	.857
		E5 Dar aliento al corazón	2.401	.096

Hipótesis 12:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: “No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales”	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.433	.512
		E2 Inspirar una visión compartida	.010	.919
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.208	.649
		E4 Modelar el camino	.679	.412
		E5 Dar aliento al corazón	.012	.914

8.3 Alpha de Cronbach

El coeficiente de Alpha de Cronbach es uno de los más utilizados a la hora de establecer la fiabilidad² de una escala y está basado en la consistencia interna de la misma. Más concretamente, se obtiene como promedio de los coeficientes de correlación de Pearson entre todos los ítems de la escala si las puntuaciones de los mismos están estandarizadas o como promedio de las covariancias si no lo están.

a) Ítems estandarizados

$$a = \frac{K \overline{r}}{1 + (K-1) \overline{r}}$$

Donde:

K Es el número de ítems de la escala
 \overline{r} Es la media de correlaciones entre ítems de la escala

Los valores de este coeficiente oscilarán entre 0 y 1 y únicamente obtendremos valores negativos si la relación entre los ítems es negativa, en cuyo caso no procedería plantearse la posibilidad de calcular un índice de fiabilidad de la escala

El índice de fiabilidad para la investigación de liderazgo en profesores a nivel bachillerato, se observa una alpha cronbach a nivel global en la escala 5 “Dar aliento al Corazón” situado en el 0.71 (el más alto) y el más bajo en la escala 4 Modelar el camino con un índice de 0.4616.

² Se dice que un instrumento es fiable cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos o cuando lo que se aplica o administra son formas alternativas del instrumento

POBLACION TOTAL		n = 96
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
	an	Ae
E1	0,68	0,68
E2	0,63	0,64
E3	0,68	0,67
E4	0,46	0,46
E5	0,71	0,72

A nivel plantel se observa que para el plantel “Justo Sierra” el nivel más alto también se encontró en la escala 5 “dar aliento al corazón” con un 0.733 y el más bajo se encontró en la escala 4 “modelar el camino” con el 0.3625

En la prepa 9 “Pedro de Alba” el nivel más alto lo obtuvo la Escala 5 “Dar aliento al corazón” con un índice de 0.682. Sin embargo en la más baja fue en la escala 2 “Inspirar una visión compartida”

PLANTEL 3 JUSTO SIERRA			PLANTEL 9 PEDRO DE ALBA		
		n = 46			n = 50
	an	aE		an	aE
E1	0,67	0,67	E1	0,68	0,70
E2	0,67	0,70	E2	0,58	0,57
E3	0,74	0,73	E3	0,61	0,61
E4	0,36	0,36	E4	0,53	0,53
E5	0,73	0,74	E5	0,69	0,70

Ahora bien los ítems de la Escala 5 “Dar aliento al corazón”, que fue la más alta son:

5. Impulsa a sus alumnos en el desempeño de actividades propias de la ENP
10. Se asegura que sus alumnos de la ENP sean reconocidos por sus Aportaciones, Contribuciones o Logros
15. Felicita públicamente a sus alumnos por un trabajo o investigación bien realizada.
20. Otorga a sus alumnos aprecio y apoyo por sus aportaciones.
25. Encuentra la manera de celebrar los logros de sus alumnos
30. Señala intencionalmente al resto de profesores, el buen trabajo realizado por sus alumnos.

La escala 4 “Modelar el camino” fue la más baja, los ítems son:

4. Comparte lo que piensa, acerca de cómo las cosas pueden realizarse más eficiente y con mayor eficacia en la ENP
9. Planea usted, el curso en etapas manejables para sus alumnos.
14. Establece un ejemplo personal o una idea particular de lo que el alumno (a) espera de los profesores de la ENP
19. Comunica a los alumnos lo que piensa, acerca de la mejor manera de conducir la clase que da.
24. Se apega a las reglas o promesas dictadas en su grupo.
29. Se asegura que sus alumnos establezcan sus metas y generen planes estratégicos en su materia.

Los ítems de la Escala 2 Inspirar una Visión compartida, que son los niveles más altos en el plantel 9 “Pedro de Alba”

2. Describe a sus alumnos lo que deberían ser capaces de lograr
7. Prevé y comunica a sus alumnos lo que piensa, acerca de lo que le pudiera afectar en un futuro.
12. Es optimista y positivo cuando comenta acerca de lo que se hace en la ENP.
17. Señala a sus alumnos cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común (planeación).
22. Habla con convicción acerca del propósito y significado de ser profesor
27. Demuestra su entusiasmo y agrado por todo aquello que realiza en la ENP

IX. ANÁLISIS Y COMENTARIOS

Ahora bien, al comparar cada una de las preguntas de investigación, con los resultados estadísticos tanto descriptivos como inferenciales, se desprendió el siguiente análisis.

Primera pregunta:

1.- ¿Evaluar al docente en relación al colegio de adscripción y el perfil de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner?

Hipótesis 1	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al colegio de adscripción"	ACEPTADA Ho Con base al análisis de varianza, todas las $p > 0.05$	E1 Desafiar los procesos	.771	.723
		E2 Inspirar una visión compartida	1.181	.296
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.573	.914
		E4 Modelar el camino	.888	.598
		E5 Dar aliento al corazón	.687	.821

Del 100% de los colegios encuestados se observó, que no existen diferencias significativas al aplicar las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner. Por lo tanto, la carrera de procedencia del profesor, no determina liderazgo con sus alumnos. Este comportamiento, se debe que al agrupar al docente por colegio de adscripción se homogeniza la función docente.

Ahora bien, la explicación del comportamiento de la función docente está determinada con la forma de impartir enseñanza y regulada a través de los mecanismos administrativos de la institución (periodo de exámenes, avance programático, informe académico, actas finales). Por lo tanto la actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones debe ser guiada por la dirección general, para poder vincular los objetivos que se persiguen, entre la función docente y la parte administrativa.

Segunda pregunta:

2.- ¿Existen diferencias significativas entre el género de los profesores y los estilos de liderazgo transformacional?

Hipótesis 2:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al género"	RECHAZADA Ho EN UNA PRÁCTICA E1 DESAFIAR LOS PROCESOS	E1 Desafiar los procesos	<u>4.440</u>	<u>.038</u>
		E2 Inspirar una visión compartida	.281	.597
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	1.507	.223
		E4 Modelar el camino	.002	.967
		E5 Dar aliento al corazón	3.863	.052

De las 96 personas encuestadas, el 62.5% fueron hombres y el 37.5% mujeres, al aplicar la prueba "T" por género (hombre o mujer) se observó que sí existieron diferencias significativas en la práctica "Desafiar los procesos", en este caso, las profesoras tomaron más iniciativas al experimentar nuevas formas de dar clase, es decir buscaron los medios para mejorar su clase.

En las demás prácticas tuvieron un comportamiento similar, tanto los hombres como las mujeres, una explicación sería que el profesor no implementa estrategias nuevas, porque no se tiene la infraestructura para un mejor desarrollo.

En la variable E1 "Desafiar los procesos" se rechaza la hipótesis (.038), las cuales incluyen las siguientes 5 preguntas:

- *Busca oportunidades de reto que pongan a prueba sus conocimientos y habilidades*
- *Toma la iniciativa al experimentar nuevas formas de dar clase en la ENP.*
- *Busca los medios para mejorar cualquier clase, tarea o actividad en la que se involucra*
- *Se pregunta ¿Qué podemos aprender de esta experiencia?" cuando las cosas no funcionan con lo planeado de sus actividades docentes.*
- *Permite a sus alumnos experimentar y tomar riesgos aún cuando los resultados sean inciertos.*

Este comportamiento describe a profesoras que se esfuerzan con todo su corazón. Y que pueden desafiar procesos en la enseñanza-aprendizaje. Ahora

bien, si tomamos el ejemplo, del plantel 9 “Pedro de Alba” el cual tenía solamente cuatro salas para la utilización de material de audio visión, como: televisión, proyectores para PC y acetatos. Cabe aclarar que no se puede sacar ningún equipo de las cuatro salas (y en una de ellas sólo tiene capacidad para 35 alumnos y el promedio por grupo son de 50 o más). Se debía programar alguna sala, con 20 días de anticipación o más. Al revisar en el cuaderno de solicitud de audiovisual del plantel, se observó que de cada cinco solicitudes, cuatro son del género femenino, la mujer (docente) pudo desafiar los procesos, al planear con anticipación su clase. Existen 60 grupos en el turno matutino, de cuarto año, de quinto año y de sexto, de los cuales sólo 4 grupos, podrían tener clase con algún apoyo audiovisual (proyector, tv, etc.) por hora representaría el (7%). Pero si hiciéramos la división entre el número de maestros entre las cuatro salas, el porcentaje tiende a cero.

Ninguna sala cuenta con acceso a internet., es decir sólo se trabaja con material elaborado por el profesor, películas, o se aplica alguna dinámica de grupo, en la cual los alumnos dan clase con PC y cañón. Por lo que, el profesor no implementa estrategias nuevas, porque no se cuenta con la infraestructura disponible para un mejor desarrollo. Sólo se cuenta con pizarrón y gis, en cada salón.

Para el ejercicio escolar 2008-2009, se compraron 20 equipos de proyectores, hay que esperar los resultados, si el profesor aplica esta nueva tecnología y busca nuevas oportunidades que pongan a prueba sus conocimientos y habilidades como docente.

Tercera pregunta:

3.- ¿Existen relación entre los maestros con más horas frente a grupo y el perfil de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner?

Hipótesis 3:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo"	ACEPTADA	E1 Desafiar los procesos	.284	.753
	Ho EN TODAS	E2 Inspirar una visión compartida	.306	.737
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.851	.430
		E4 Modelar el camino	2.616	.078
		E5 Dar aliento al corazón	.235	.791

No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a las horas frente a grupo, en ninguna de las tres categorías: "Menos de 20 horas" "de 20 a 29 horas" "Y más de 29 horas" representan el 55.2%, 15.6% y 29.2% respectivamente

Este resultado, podría explicarse, que los profesores de asignatura que tienen menos de 20 horas, normalmente tienen otro trabajo para aumentar su ingreso. Y los que tienen más de 20 horas están saturados con las cargas de trabajo, ya que los grupos tienen en promedio, más de 50 alumnos. Y con respecto a los profesores de tiempo completo, están saturados realizando actividades fuera de clase, para obtener constancias que eleven la evaluación para el programa de primas al desempeño del personal académico de tiempo completo, que mantengan o aumenten los incentivos.

Por lo tanto la mayoría del personal no realiza ningún esfuerzo frente a grupo, sólo trabajan lo necesario para cumplir administrativamente.

Cuarta pregunta:

4.- ¿Existen diferencias entre la antigüedad de los profesores en la ENP y los estilos de liderazgo?

Hipótesis 4:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la ENP"	RECHAZADA Ho EN TRES PRACTICAS	E1 Desafiar los procesos	2.448	.069
		E2 Inspirar una visión compartida	4.410	.006
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	1.906	.134
		E4 Modelar el camino	3.473	.019
		E5 Dar aliento al corazón	3.485	.019

Se observa que en la variable E2 Inspirar una visión compartida, si existen diferencias (.006) en los profesores de menos de 10 años de servicio con respecto con los de más de 30 años de antigüedad, presentan diferencias de medias (I-J) de (-3.28). debido, a que se abre una brecha generacional entre el personal docente, porque existe una ruptura de tecnología y de retroalimentación, los profesores jóvenes entran con mayor optimismo y motivación, que los más antiguos (los cuales tienen bastante experiencia), pero tienen una forma rutinaria de impartir clase. Es más, si tienen más de 20 años de servicio y son profesores de asignatura, no van a demostrar un entusiasmo y agrado por todo aquello que realiza como personal académico, al contrario su lenguaje corporal tiende a ser de mucho cansancio físico y mental. Y normalmente se expresan como "pobresor" Y lo mismo ocurre, si tiene más 25 años de servicio y son profesores de tiempo completo, ya no son productivos, pero no se pueden jubilar porque su salario de jubilado sería diez veces menor que lo que perciben como activos. Y dicen "que se van hasta que el destino los alcance" (es decir morir se siendo profesores activos). , las preguntas utilizadas en esta variable son:

- Describe a sus alumnos lo que deberían ser capaces de lograr .
- Prevé y comunica a sus alumnos lo que piensa, acerca de lo que le pudiera afectar en un futuro.
- Es optimista y positivo cuando comenta acerca de lo que se hace en la ENP.
- Señala a sus alumnos cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común (planeación).
- Habla con convicción acerca del propósito y significado de ser profesor.
- Demuestra su entusiasmo y agrado por todo aquello que realiza en la ENP

Ahora bien, en la variable E4 Modelar el camino (.019), presentan diferencias significativas, porque la brecha de edad y la experiencia determinan, resultados diferentes, en cuanto a la eficacia, eficiencia y la productividad por grupo, además si se agrega la comunicación, por lo que las siguientes preguntas, se respondieron de forma diferente

- *Comparte lo que piensa, acerca de cómo las cosas pueden realizarse más eficiente y con mayor eficacia en la ENP*
- Planea usted, el curso en etapas manejables para sus alumnos.
- Establece un ejemplo personal o una idea particular de lo que el alumno (a) espera de los profesores de la ENP.
- Comunica a los alumnos lo que piensa, acerca de la mejor manera de conducir la clase que da
- Se apega a las reglas o promesas dictadas en su grupo
- Se asegura que sus alumnos establezcan sus metas y generen planes estratégicos en su materia

Para el caso de la variable E5 Dar aliento al corazón, que presenta diferencias significativas, los profesores de más de 30 años de servicio en promedio, son muy rígidos en su manera de pensar, se vuelven extremadamente críticos y desinteresados por el crecimiento profesional. (¡Ya lo saben todo, qué les pueden enseñar!) Mientras que los profesores de menos de 10 años, están en el inicio de su carrera y que en los primeros años de carrera, se dan relaciones positivas con los estudiantes, entusiasmo inicial. Al tratar de felicitar a sus alumnos, se aseguran que sus alumnos sean reconocidos por sus aportaciones. El profesor tiende a mejorar su clase frente a su grupo. Y se retroalimentan con los resultados y son felices, cuando resultan ganadores sus alumnos, por lo tanto sí realizan las siguientes actividades:

- Impulsa a sus alumnos en el desempeño de actividades propias de la ENP.
- Se asegura que sus alumnos de la ENP sean reconocidos por sus Aportaciones, contribuciones o Logro
- Felicita públicamente a sus alumnos por un trabajo o investigación bien realizada.
- Otorga a sus alumnos aprecio y apoyo por sus aportaciones.
- Encuentra la manera de celebrar los logros de sus alumnos.
- Señala intencionalmente al resto de profesores, el buen trabajo realizado por sus alumnos

Quinta pregunta:

5.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría?

Hipótesis 5:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la categoría"	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.479	.621
		E2 Inspirar una visión compartida	.384	.682
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.257	.774
		E4 Modelar el camino	1.964	.146
		E5 Dar aliento al corazón	2.928	.059

No existen diferencias con respecto a la categoría, debido a que los profesores de asignatura, representan el 77% del total de académicos tienen mayor carga de trabajo frente a grupo. Su jornada de trabajo es en promedio 20 horas frente a grupo (además de calificar, revisar tareas, llenar formatos etc.) o los docentes que tienen menos horas frente a grupo, trabajan en varios lugares, para aumentar su nivel de ingreso. Mientras que los profesores de tiempo completo trabajan entre 12 y 18 horas frente a grupo, pero se llenan de actividades curriculares, para lograr mayores estímulos o el mínimo requerido para mantener la categoría de adscripción. Existen también los profesores de asignatura que se llenan de actividades, para alcanzar los puntos para concursar y llegar a ser profesor de tiempo completo, en descuido de sus trabajo frente a clase.

En ambos casos se pierde de vista, el principal objetivo que son los alumnos, de cada grupo.

Sexta pregunta:

6.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil?

Hipótesis 6:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al estado civil"	ACEPTADA	E1 Desafiar los procesos	1.819	.132
	Ho EN TODAS	E2 Inspirar una visión compartida	2.355	.060
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	2.187	.077
		E4 Modelar el camino	2.217	.073
		E5 Dar aliento al corazón	.989	.417

No existen diferencias con respecto al estado civil, debido a que el personal docente es estable sea casado o soltero, no es cíclica la demanda de profesores, la tendencia es a permanecer en el trabajo por años, existen muy pocos movimientos de plazas y por lo tanto, las contrataciones son para cubrir algún profesor que tome su sabático o esté en comisión, es decir, no importa el estado civil, para determinar las contrataciones del personal académico en la Escuela Nacional Preparatoria.

Séptima pregunta:

7.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio?

Hipótesis 7:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudio"	ACEPTADA	E1 Desafiar los procesos	.355	.941
	Ho EN TODAS	E2 Inspirar una visión compartida	.772	.628
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.688	.701
		E4 Modelar el camino	1.241	.285
		E5 Dar aliento al corazón	.913	.509

No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con el grado de estudios, Es importante señalar que el nivel de estudios se relaciona tanto con el desarrollo psicológico del profesor, como con el desarrollo de la carrera profesional del profesor. Y sólo se eleva un parámetro, pero se requiere de un mayor conocimiento, en las habilidades y las destrezas que requieren las nuevas generaciones.

Lo que quiere decir que un profesor con licenciatura y otro con nivel maestría o doctorado, no va a presentar diferencias en las practicas de liderazgo, debido al desarrollo psicológico del profesor.

Sin embargo, hay que esperar los resultados de los profesores ante grupo, que cursaron la maestría en educación (MADEMS), que imparte la UNAM a docentes del bachillerato. Sería interesante medir el impacto de estos profesores en la ENP, frente a grupo.

Octava pregunta:

8.- ¿Las prácticas de liderazgo se modifican cuando mayor se capacita el personal docente?

Hipótesis 8:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con la capacitación de más de 90 horas (diplomados) "	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.592	.800
		E2 Inspirar una visión compartida	.391	.937
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.837	.585
		E4 Modelar el camino	.743	.669
		E5 Dar aliento al corazón	.987	.456

No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo en relación con la capacitación. Esto se debe a que se imparten los cursos o diplomados, sin una planeación educativa y por lo tanto, no se cuantifican, en el desempeño escolar del alumno y del profesor. Lo anterior se podría explicar, porque no existe una planeación estratégica en relación a los cursos que imparte la institución.

Entendiéndose por capacitación a los métodos que se usan para proporcionar a los profesores nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Y la institución cuenta con la información, para cruzar varias variables como por ejemplo, el Instrumento de Apoyo a la Superación Académica (IASA) contra materia, colegio, género, etc., para poder determinar cursos que impacten de manera positiva en el desarrollo psicológico del profesor, como con el desarrollo de su carrera profesional.

Novena pregunta:

9.- ¿Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner con relación a la antigüedad del docente en la UNAM?

Hipótesis 9:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la antigüedad en la UNAM"	RECHAZADA Ho EN CUATRO PRACTICAS	E1 Desafiar los procesos	2.330	.103
		E2 Inspirar una visión compartida	<u>3.870</u>	<u>.024</u>
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	<u>3.432</u>	<u>.036</u>
		E4 Modelar el camino	<u>3.850</u>	<u>.025</u>
		E5 Dar aliento al corazón	<u>3.330</u>	<u>.018</u>

Cabe señalar que en esta variable, existe un comportamiento similar entre la pregunta número 4 "Antigüedad por plantel" con respecto a la "Antigüedad en la UNAM" en cuanto a las diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner

E2 Inspirar una visión compartida:

- Describe a sus alumnos lo que deberían ser capaces de lograr .
- Prevé y comunica a sus alumnos lo que piensa, acerca de lo que le pudiera afectar en un futuro.
- Es optimista y positivo cuando comenta acerca de lo que se hace en la ENP.
- Señala a sus alumnos cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común (planeación).
- Habla con convicción acerca del propósito y significado de ser profesor.
- Demuestra su entusiasmo y agrado por todo aquello que realiza en la ENP

E3 Habilitar a los demás para que actúen

- *Involucra a sus alumnos en la planeación de las acciones que emprende a lo largo del curso*
- Trata a sus alumnos con dignidad y respeto.
- Concede a sus alumnos libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones
- Fomenta relaciones de cooperación con los alumnos.
- Permite a sus alumnos libertad de acción y la elección al decidir cómo desempeñar su trabajo Provee de oportunidades a sus alumnos para asumir responsabilidades de liderazgo.

E4 Modelar el camino:

- *Comparte lo que piensa, acerca de cómo las cosas pueden realizarse más eficiente y con mayor eficacia en la ENP*
- Planea usted, el curso en etapas manejables para sus alumnos.
- Establece un ejemplo personal o una idea particular de lo que el alumno (a) espera de los profesores de la ENP.
- Comunica a los alumnos lo que piensa, acerca de la mejor manera de conducir la clase que da
- Se apega a las reglas o promesas dictadas en su grupo
- Se asegura que sus alumnos establezcan sus metas y generen planes estratégicos en su materia

E5 Dar aliento al corazón:

- Impulsa a sus alumnos en el desempeño de actividades propias de la ENP .
- Se asegura que sus alumnos de la ENP sean reconocidos por sus Aportaciones, contribuciones o Logro
- Felicita públicamente a sus alumnos por un trabajo o investigación bien realizada.
- Otorga a sus alumnos aprecio y apoyo por sus aportaciones.
- Encuentra la manera de celebrar los logros de sus alumnos.
- Señala intencionalmente al resto de profesores, el buen trabajo realizado por sus alumnos

Décima pregunta:

10.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica?

Hipótesis 10:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a la edad cronológica"	RECHAZADA Ho EN TODAS LAS PRACTICAS	E1 Desafiar los procesos	<u>3.499</u>	<u>.034</u>
		E2 Inspirar una visión compartida	<u>.001</u>	<u>.001</u>
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	<u>.030</u>	<u>.030</u>
		E4 Modelar el camino	<u>.001</u>	<u>.001</u>
		E5 Dar aliento al corazón	<u>.001</u>	<u>.001</u>

Sí existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo en los profesores con respecto a la edad cronológica. Debido que el desarrollo de la carrera académica, está determinada por un ciclo vital académico. Es decir, en el inicio de los primeros años como profesores, se tiene demasiado entusiasmo inicial, pero no se tiene experiencia. Y a veces malas experiencias frente a grupo, además de la normatividad de la escuela. Después se comienza un momento de estabilización, que coincide con la formalización de la situación laboral. En este caso, el profesor pasa a ser definitivo., los profesores se sienten más independientes de la autoridad. Después puede tomar diversas formas de comportamiento. Algunos profesores se dedican a alcanzar plazas de tiempo completo, o plazas administrativas. Mientras existe un grupo (que es la mayoría), que reduce su esfuerzo profesional solamente a dar clases.

Cuando se pasa de los 50 años, comienzan a verse viejos, en relación de la población de alumnos (15 a 18 años) y se empiezan a compararse con los maestros jóvenes.

Los que pasan de los 65 años, se preparan para la jubilación, que es normalmente los profesores de asignatura. O los que piensan quedarse hasta el

final de su vida, los profesores de tiempo completo. Lo anterior va a depender de su nivel de ingreso.

Por eso es que en cada variable, los profesores van a desafiar los procesos, dependiendo del ciclo de vida académica en que se encuentren, entre los siguientes parámetros.

E1 Desafiar los procesos

- *Busca oportunidades de reto que pongan a prueba sus conocimientos y habilidades*
- *Toma la iniciativa al experimentar nuevas formas de dar clase en la ENP.*
- *Busca los medios para mejorar cualquier clase, tarea o actividad en la que se involucra*
- *Se pregunta ¿Qué podemos aprender de esta experiencia?” cuando las cosas no funcionan con lo planeado de sus actividades docentes.*
- *Permite a sus alumnos experimentar y tomar riesgos aún cuando los resultados sean inciertos.*

También presentaron diferencias de medias, (-2.73) los maestros de más de 54 años con respecto a los del segundo rango de edad de 40 a 54 años., difirieron en:

E2 Inspirar una visión compartida con respecto a:

- Describe a sus alumnos lo que deberían ser capaces de lograr .
- Prevé y comunica a sus alumnos lo que piensa, acerca de lo que le pudiera afectar en un futuro.
- Es optimista y positivo cuando comenta acerca de lo que se hace en la ENP.
- Señala a sus alumnos cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común (planeación).
- Habla con convicción acerca del propósito y significado de ser profesor.
- Demuestra su entusiasmo y agrado por todo aquello que realiza en la ENP

En E3 Habilitar a los demás para que actúen presentaron diferencias de medias (-2.21) entre los grupos de más de 54 años con respecto de los del tercer grupo los profesores entre 40 a 54 años, porque difieren con respecto a:

- *Involucrar a sus alumnos en la planeación de las acciones que emprende a lo largo del curso*
- Trata a sus alumnos con dignidad y respeto.
- Concede a sus alumnos libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones
- Fomenta relaciones de cooperación con los alumnos.
- Permite a sus alumnos libertad de acción y la elección al decidir cómo desempeñar su trabajo Provee de oportunidades a sus alumnos para asumir responsabilidades de liderazgo.

En las dos siguientes variantes presentaron diferencias de medias entre los dos grupos, los de más de 54 años de edad con respecto al rango de “de 40 a 54 años” en:

E4 Modelar el camino (-2.71)

- *Comparte lo que piensa, acerca de cómo las cosas pueden realizarse más eficiente y con mayor eficacia en la ENP*
- Planea usted, el curso en etapas manejables para sus alumnos.
- Establece un ejemplo personal o una idea particular de lo que el alumno (a) espera de los profesores de la ENP.
- Comunica a los alumnos lo que piensa, acerca de la mejor manera de conducir la clase que da
- Se apega a las reglas o promesas dictadas en su grupo
- Se asegura que sus alumnos establezcan sus metas y generen planes estratégicos en su materia

Y en E5 Dar aliento al corazón (-3.21)

:

- Impulsa a sus alumnos en el desempeño de actividades propias de la ENP.
- Se asegura que sus alumnos de la ENP sean reconocidos por sus Aportaciones, contribuciones o Logro
- Felicita públicamente a sus alumnos por un trabajo o investigación bien realizada.
- Otorga a sus alumnos aprecio y apoyo por sus aportaciones.
- Encuentra la manera de celebrar los logros de sus alumnos.
- Señala intencionalmente al resto de profesores, el buen trabajo realizado por sus alumnos

Onceava pregunta:

11.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora?

Hipótesis 11:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto al turno en que labora"	ACEPTADA Ho	E1 Desafiar los procesos	1.964	.146
	EN TODAS	E2 Inspirar una visión compartida	.749	.476
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.043	.958
		E4 Modelar el camino	.155	.857
		E5 Dar aliento al corazón	2.401	.096

El turno en que labora el profesor no determinó diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo, esto se debe principalmente a que la población de profesores es muy homogénea, en relación a la forma de impartir clase y no determina el horario en que se labore.

Doceava pregunta:

12.- ¿Existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales?

Hipótesis 12:	Decisión	Variable dependiente	F	P
Ho: "No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales"	ACEPTADA Ho EN TODAS	E1 Desafiar los procesos	.433	.512
		E2 Inspirar una visión compartida	.010	.919
		E3 Habilitar a los demás para que actúen	.208	.649
		E4 Modelar el camino	.679	.412
		E5 Dar aliento al corazón	.012	.914

No existen diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner en los profesores con respecto a otras actividades laborales, este comportamiento obedece porque casi el 60% de la población, sólo se dedica a la docencia. Y el 40% a otros trabajos, por lo tanto no se determinaron diferencias, porque no fue significativa la población.

X. CONCLUSIONES.

El objetivo general se logró alcanzar de manera satisfactoria del estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional en los docentes de nivel bachillerato en los planteles 9 “Pedro de Alba” y 3 “Justo Sierra”, de la Escuela Nacional Preparatoria, UNAM. y evaluar su impacto en doce variables de resultado (colegio, género, horas frente a grupo, antigüedad en la ENP, categoría, estado civil, grado de estudios, diplomados (capacitación), antigüedad en la UNAM, rango de edad, turno, otro trabajo), bajo el modelo de Kouzes & Posner.

Cada una de las hipótesis del estudio se pudieron contrastar empleando las estadísticas descriptivas e inferenciales, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15

De las 12 variables se concluye:

En la primera variable “colegio de adscripción”, quedó por abajo Inspirar una visión compartida y modelar el camino, por lo que se infiere que la dirección del plantel, deberá tener una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen y monitorear la efectividad de las prácticas de liderazgo por colegio y su impacto en el aprendizaje de los alumnos. Los objetivos organizacionales pueden ser mejor logrados si hay un compromiso y colaboración compartida.

De la segunda variable, si el género de los profesores determina el liderazgo, sólo desafiar los procesos, se encontró por abajo. En lo que interpretamos que no existía infraestructura, para mejorar los procesos de enseñanza.

En la tercera variable “horas frente a grupo”, no se encontraron diferencias, en ningún rubro de profesores que trabajan con menos de 20 horas, los de 20 y 29 horas y más de 29 horas. Porque se infirió que están tan ocupados realizando otros trabajos extra clase, que no realizan ningún esfuerzo extra frente a grupo.

En la cuarta variable “antigüedad de los profesores en la ENP”, sí existieron diferencias significativas entre las prácticas de liderazgo en tres variables: Inspirar una visión compartida, Modelar el camino, Dar aliento al corazón. Este resultado se infiere, porque se abre una brecha generacional entre el personal docente, lo que genera una ruptura de tecnología y de retroalimentación.

En la quinta variable “categoría de adscripción” no existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se deduce, porque mientras los profesores de asignatura tienen más de 30 horas frente a grupo, se llenan de actividades como calificar, revisar tareas, llenar formatos, preparar clases. Los profesores de tiempo completo trabajan entre 12 y 18 horas frente a grupo, pero también se llenan de actividades extracurriculares, para mantener o aumentar sus estímulos. En ambos casos de pierde de vista, el principal objetivo de la escuela, los alumnos.

En la sexta variable “estado civil” no existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se infiere porque el personal docente es muy estable, sea casado o soltero.

En la séptima variable “grado de estudios” no existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se deduce, porque el nivel académico, se relaciona con el desarrollo psicológico del profesor como del desarrollo de su carrera.

En la octava variable “capacitación” no existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se explica, por la falta de una planeación estratégica educativa.

En la novena variable “antigüedad en la UNAM” si existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado es muy parecido con respecto a la antigüedad en la ENP (pregunta cuatro), también influye la brecha generacional del profesor.

En la decima variable “edad cronológica” si existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se infiere por el ciclo vital académico que determina en el desarrollo de la carrera académica.

En la onceava variable “turno en que labora” no existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se deduce, porque la forma de dar clase se ha normado por colegio de adscripción, por lo tanto no existen diferencias por el horario, en que se labore.

En la doceava variable “otras actividades laborales” no existieron diferencias significativas con respecto a las prácticas de liderazgo, este resultado se infiere, porque el 60% de los profesores se dedica exclusivamente a la docencia, por lo tanto no va a ser significativa esta variable

Por último concluyo en temas relacionados con la investigación:

- 1) Para estar en un proceso de mejora continua, se sugiere que se le otorguen todas las facilidades a los profesores que estén realizando su tesis de licenciatura, maestría o doctorado sobre la Escuela Nacional Preparatoria. Esto es con el fin de obtener varios indicadores sobre el centro escolar y lograr mejorar el desempeño de la institución.
- 2) Hay temas que no se deben manejar en investigaciones, como el presupuesto por plantel y de la institución, pero sería un protocolo interesante, para medir la eficacia de la Escuela Nacional Preparatoria.
- 3) Los datos que se manejaron en esta investigación son de dominio público, se encuentran en Internet. Por lo que se recomienda permitir, la información para nuevos protocolos (no va a pasar nada). Simplemente van a servir de fundamento para futuras investigaciones. Por ejemplo, el número de plazas por colegio y por plantel, no se proporcionaron, en ninguna instancia. Sería interesante buscar en futuras investigaciones, la relación entre categoría de adscripción y producto terminado, por colegio.
- 4) Hay tanto que investigar sobre la institución, para lograr mejoras continuas, mantener un sistema de calidad documentado.

XI RECOMENDACIONES

Ante las nuevas exigencias del mercado laboral y las TICs, la Escuela Nacional Preparatoria nomada por una política positivista desde su origen, va a necesitar de un desarrollo del liderazgo institucional que va a depender de la comprensión de las características particulares de la institución y de cada plantel, además de su interrelación con su entorno. Las variables que van a requerir orientaciones estratégicas y de liderazgo será el personal docente, el cual deberá ser guiado y nomado por los mandos superiores, al igual que toda la comunidad administrativa como de alumnos, que serian los más importantes.

Se recomienda aplicar un liderazgo transformacional de Kouzes & Posner, que implicaría, enseñar a los profesores a:

Desafiar los procesos

Inspirar una visión compartida

Habilitar a los demás para que actúen

Modelar el camino

Dar aliento al corazón

La aplicación de este tipo de liderazgo a la Escuela Nacional Preparatoria, se debería basar en:

- Habilidad de los directivos para fomentar el funcionamiento colegiado
- Del desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles.
- El incremento de capacidades de los directivos, profesores para resolver individualmente o colectivamente los diferentes problemas.

Se recomienda, motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional a los profesores de asignatura, que representan más del 70% del total del personal académico, que son la columna vertebral del bachillerato, que se establezca políticas de mejora en los planteles, en cuanto a la comunicación hacia el profesorado, responsabilizarse los mandos superiores de

animar, entusiasmar, trabajar la satisfacción propia del profesorado y no solamente preocuparse porque las cosas se hagan y la escuela funcione lo mejor posible.

Para motivar al profesor de asignatura, sin necesidad de modificar el presupuesto institucional, se recomendaría:

- Desarrollar un software que realice varias opciones de horarios. (rutas críticas).

Porque normalmente, se contrata con un horario exacto a muchos profesores, pero con pocas horas, (como es el caso, de varios docentes que se encuestaron, que sólo van por dos horas a la semana). Lo que ha generado que existan muchas plazas con uno o dos grupos. El responsable de asignar los horarios, es el secretario académico de cada plantel, (que normalmente está saturado de actividades diferentes, que a veces no tienen tiempo de buscar la mejor solución, para el personal académico que labora en el plantel. Se sugiere que se tenga como meta institucional, que sus profesores, completen sus 30 horas en un mismo plantel, que no tengan que andar en varios planteles trabajando, o en diversos trabajos. Sino que se tenga como objetivo a corto plazo, “satisfacción total en su horario”. A menor desgaste en transporte y horas ahorcadas, mayor productividad frente a grupo.

También, establecer un programa de actualización docente, entendiéndose como el proporcionar a los académicos, nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, en donde se tuviera como objetivo el desarrollo psicológico del profesor, así como el de su carrera profesional, detectando las necesidades propias por plantel. Y haciendo un cruce de variables con la información proporcionada por el Instrumento de Apoyo a la Superación Académica (IASA)

Con lo anterior, el académico pudiera implementar su liderazgo transformacional como visionario, colaboradores, facilitadores, resolver problemas, logrando consenso y esto es justamente lo que se espera de

quien ejerce la función docente, aplicándolo a sí mismo y con sus alumnos, con lo cual se lograría:

- Desarrollar una amplia participación por parte del profesorado
- Desarrollar una visión compartida entre la dirección, profesorado, administrativo y alumnos.

A través del diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional de los profesores investigados y su influencia en variables de resultado: (Colegio, Género, Horas frente a grupo, Antigüedad en la ENP, Categoría, Estado civil, Grado de estudios, Diplomados [capacitación], Antigüedad en la UNAM, Rango de edad, Turno, Otro trabajo), pueden usarse como base de investigaciones en: capacitación, planes de carrera, desarrollo organización y sobre todo en una planeación estratégica educativa.

Se recomienda, que esta investigación debería continuar en otra fase, aplicarlo a los alumnos y directivos, de los planteles tres y nueve, de tal modo que sirviera de referencia para el desarrollo en toda la Escuela Nacional Preparatoria, pero integrando a directivos, profesorado y alumnos

XII REFERENCIAS

Bibliográficas.

Chiavenato, I. (1988) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (4ª ed) México DF: Mc Graw Hill.

Cervantes, E. (1998) *Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo* (Primera ed.) México DF, Ediciones Castillo

Covey, S. (2000). *El liderazgo centrado en principios*. México DF, Paidós.
ENP, U. *Plan de Desarrollo 2002-2006*.

Estadística II. Facultad de Economía SUA UNAM.

Hair J. Anderson R (1999) *Análisis multivalente* (5ª ed.) Prentice Hall Iberia Madrid

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998) *Administración* (7ª ed.) México DF International Thomson Editores.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional* (7ª ed) México Pearson.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1988) *Administración del comportamiento organizacional* (7ª ed.). México DF Pearson.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *El líder del futuro*. España: Ediciones Deusto SA.

Kouzes Jim, Posner Barry (1977) *El Desafío del Liderazgo*. Argentina Ediciones Granica SA

Lizasoain Luis, Joaristi Luis (2006) *Gestión y análisis de datos con SPSS. Versión 11* Thomson Editores España

Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo* (2a Edición ed.). México: Thomson.

Méndez Ramírez, I...et al, (1990) *El protocolo de investigación*. (2ª ed) Trillas.

Plan de Desarrollo 2002-2009. ENP. UNAM

Pascual Pacheco, R., Villa Sánchez, A., & Arizmendi Escribano, E. (1999). *El liderazgo transformacional en los centros docentes* (1993 ed.). España: Ediciones Mensajero SA.

Sampieri, H. Fernández Carlos (1988) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill

SEP. *Programa Nacional de Educación 2001-2006. Subprograma SEctorial 3 Media Superior Gobierno Federal*.

Stoner, J., & Freeman, E. (1996). *Administración* (6a ed ed.). México: Prentice Hall.

Stuart, C. (1999). *Ideas Fundamentales de la Adminsitración*. México DF: Panorama.

Visauta Bienvenido, Martori Joan (2005) *Análisis estadísticos con SPSS para Windows*. Vol. II (2ª ed.) Mc Graw Hill

Tesis sobre liderazgo

- Cruz Manjares Barrera María Ismaela (2005) Diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional en una institución de estudios superiores y su relación variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. FCA Universidad Nacional Autónoma de México . Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones)
- Mendoza Martínez, A. I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. *Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas* . MEXICO DF.
- Villegas Espinosa Alberto (2004) Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional de directivos del Hospital General de México. Tesis de Maestría en Administración de Instituciones de Salud. Universidad La Salle.

Electrónicas

<http://dgenp.unam.mx.mision.htm>

<http://dgenp.unam.mx>. “Planteles”

<http://dgapa.unam.mx>. “Estadística”

- Cuaderno de información estadística básica 1999-2003
- Series c 5b Nombramientos académicos de profesor en los subsistemas por categoría para 2004, 2005, 2006
- Serie 0724-prof 2007 global Nombramientos académicos de profesor en los subsistemas por categoría
- Series C7f Nombramientos académicos de profesor en los subsistemas por categoría para 2004, 2005, 2006
- Serie 0724-prof 2007 I Nombramientos académicos de profesor en los subsistemas por categoría

Bernal Agudo José Luis. Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional en <http://dialnet.uniroja.es>

Waters, Tim. Marzano Robert. - Balanced Leadership. What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement http://www.mcrel.org/PDF/LeadershipOrganizationDevelopment/5031RR_BalancedLeadership.pdf

Bolívar Antonio. Liderazgo, mejora y centros educativos. En <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo>

ANEXOS.

Cuestionario sobre datos demográficos, escolares y organizaciones del profesor y la Adaptación del inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de James MKouzes & Barry Z. Posner

BUENOS DÍAS (TARDES)

Estamos trabajando en una Investigación sobre prácticas de liderazgo en profesores de la Escuela Nacional Preparatoria plantel 3 “Justo Sierra y 9 “Pedro de Alba” UNAM “que servirá ***para elaborar tesis de maestría...***

Por lo cual quisiéramos pedir su ayuda para que conteste a unas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. ***Sus respuestas serán confidenciales y anónimas***

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas para la tesis de maestría, pero nunca se comunicaran datos individuales

Le pedimos de la manera más atenta, que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

CUESTIONARIO

COLEGIO (S):	SEXO: (F) (M)
HORAS FRENTE A GRUPO:	ANTIGÜEDAD EN LA ENP
CATEGORÍA 1) Asignatura (a) (b) 2) Asociado (a) (b) (c) 3) Titular (a) (b) (c) 4) Otro	

Marque con una “X” en cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales.

1. Estado civil:

- 1) Casado 2) Soltero 3) Divorciado 4) Viudo 5) Unión libre

2. Licenciatura en: _____

3.- Ultimo grado de estudios:

a) Doctorado	titulado	100% avance	75% avance	50% avance	25% avance
b) Maestría	titulado	100% avance	75% avance	50% avance	25% avance
c) Especialización	diploma	100% avance	75% avance	50% avance	25% avance
d) Otra estudios	titulado	100% avance	75% avance	50% avance	25% avance

4.- Cuántos Diplomados ()

5.- Antigüedad en la UNAM (en años):

**a(hasta 2) b(3-5) c(6-8) d(9-11) e(12-14) f(15-17) g(18-20) h(21-23)
i(24-26) j(27-29) k(30 o más)**

6.- Señale el rango de edad en que se encuentra:

**a(hasta 24) b(25-29) c(30-34) d(35-39) e(40-44) f(45-49) g(50-54)
h(55-59) i(60-64) j(65-69) k(70 o más)**

7.- Turno:

1) Matutino

2) Vespertino

3) Mixto

8.- Además de docente en la ENP Plantel 3, ¿Labora usted en otro lugar? (SI NO)

¿Cuál? _____

Instrucciones. El Inventario de Prácticas de liderazgo (IPL), se diseñó para ayudar a los líderes a identificar hasta qué punto realizan las prácticas de liderazgo

<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
<u>Raramente o nunca</u>	<u>De cuando en cuando</u>	<u>Ocasionalmente</u>	<u>A menudo</u>	<u>Muy a menudo o siempre</u>

1.- Busca oportunidades de reto que pongan a prueba sus conocimientos y habilidades	A	B	C	D	E
2. Describe a sus alumnos lo que deberían ser capaces de lograr	A	B	C	D	E
3. Involucra a sus alumnos en la planeación de las acciones que emprende a lo largo del curso	A	B	C	D	E
4. Comparte lo que piensa, acerca de cómo las cosas puedes realizarse más eficiente y con mayor eficacia en la ENP	A	B	C	D	E
5. Impulsa a sus alumnos en el desempeño de actividades propias de la ENP	A	B	C	D	E
6. Se mantiene al día en cuanto se refiere a los acontecimientos que afectan a la Escuela Nacional Preparatoria UNAM.	A	B	C	D	E
7. Prevé y comunica a sus alumnos lo que piensa, acerca de lo que le pudiera afectar en un futuro.	A	B	C	D	E
8. Trata a sus alumnos con dignidad y respeto.	A	B	C	D	E
9. Planea usted, el curso en etapas manejables para sus alumnos.	A	B	C	D	E
10. Se asegura que sus alumnos de la ENP sean reconocidos por sus Aportaciones, Contribuciones o Logros	A	B	C	D	E
11. Toma la iniciativa al experimentar nuevas formas de dar clase en la ENP	A	B	C	D	E
12. Es optimista y positivo cuando comenta acerca de lo que se hace en la ENP.	A	B	C	D	E
13. Concede a sus alumnos libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones	A	B	C	D	E
14. Establece un ejemplo personal o una idea particular de lo que el alumno (a) espera de los profesores de la ENP	A	B	C	D	E
15. Felicita públicamente a sus alumnos por un trabajo o investigación bien realizada.	A	B	C	D	E

<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
<u>Raramente o nunca</u>	<u>De cuando en cuando</u>	<u>Ocasionalmente</u>	<u>A menudo</u>	<u>Muy a menudo o siempre</u>

16. Busca los medios para mejorar cualquier clase, tarea o actividad en la que se involucra	A	B	C	D	E
17. Señala a sus alumnos cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común (planeación).	A	B	C	D	E
18. Fomenta relaciones de cooperación con los alumnos.	A	B	C	D	E
19. Comunica a los alumnos lo que piensa, acerca de la mejor manera de conducir la clase que da.	A	B	C	D	E
20. Otorga a sus alumnos aprecio y apoyo por sus aportaciones.	A	B	C	D	E
21. Se pregunta ¿Qué podemos aprender de esta experiencia?" cuando las cosas no funcionan con lo planeado de sus actividades docentes.	A	B	C	D	E
22. Habla con convicción acerca del propósito y significado de ser profesor	A	B	C	D	E
23. Permite a sus alumnos libertad de acción y la elección al decidir cómo desempeñar su trabajo	A	B	C	D	E
24. Se apeg a las reglas o promesas dictadas en su grupo.	A	B	C	D	E
25. Encuentra la manera de celebrar los logros de sus alumnos	A	B	C	D	E
26. Permite a sus alumnos experimentar y tomar riesgos aún cuando los resultados sean inciertos.	A	B	C	D	E
27. Demuestra su entusiasmo y agrado por todo aquello que realiza en la ENP	A	B	C	D	E
28. Provee de oportunidades a sus alumnos para asumir responsabilidades de liderazgo	A	B	C	D	E
29. Se asegura que sus alumnos establezcan sus metas y generen planes estratégicos en su materia.	A	B	C	D	E
30. Señala intencionalmente al resto de profesores, el buen trabajo realizado por sus alumnos.	A	B	C	D	E

MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTA