

“El estilo de dirección en y su influencia en la satisfacción laboral en los trabajadores, en instituciones de educación tecnológica”

Dr. Ángel Machorro Rodríguez<sup>1</sup>  
M.C. Gabriela Cabrera Zepeda  
M.A.E. Maricela Gallardo Córdova

## RESUMEN

En los últimos años el Sistema Educativo Federal es foco de atención mundial, esto es debido principalmente por ser órgano rector de la formación de los recursos humanos que mueven la economía del país, otros países ponen atención hacia las utilidades potenciales que representa México principalmente por sus condiciones geográficas que son una invitación a invertir utilizando la situación de mercado globalizado como plataforma para América Latina, sin embargo esto que parece ser una ventaja es sopesada por la educación y cultura de los Mexicanos que no es propiamente la deseada para los planes mercantiles, es necesario por esto abordar la forma de modificar el nivel educativo en las personas que permitan concretar los planes establecidos en la planeación estratégica de crecimiento económico de los países denominados de primer mundo, en este sentido en las instituciones de educación superior se vierten presiones en el sentido de eficientar el proceso enseñanza aprendizaje con lineamientos redefinidos por patrones internacionales de medición en los egresados, esto también ha alcanzado al personal a quienes se les hace constantemente observaciones en base a su desempeño, evaluaciones sutiles con tendencia a aislar al personal que no cumpla con los nuevos patrones establecidos, esto no pasa desapercibido por los trabajadores quienes se manifiestan en contra de toda presión y provocándoles insatisfacción en su trabajo, y como respuesta solo hacen lo mínimo necesario para permanecer en su centro de trabajo. Este estudio trata de poner de manifiesto este grado de insatisfacción y la relación que guarda con el estilo de liderazgo que practican las autoridades del Instituto, pretende ser un apoyo académico para el planteamiento de un problema de estudio en las ciencias administrativas.

---

<sup>1</sup> Profesores del Instituto Tecnológico de Orizaba Correo: [nmar51@hotmail.com](mailto:nmar51@hotmail.com)  
M.C. Gabriela Cabrera Zepeda [padministrativa@itorizaba.edu.mx](mailto:padministrativa@itorizaba.edu.mx), M.A.E.  
Maricela Gallardo Córdova [maricela@itorizaba.edu.mx](mailto:maricela@itorizaba.edu.mx)

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción de los trabajadores es una variable que depende de muchos factores y se vuelve compleja por la diversidad de caracteres y personalidades que toman los individuos, sin embargo se puede observar que existen factores que propician el comportamiento de acuerdo a características que se desarrollan durante el crecimiento y

Como resultado de la investigación en la problemática planteada, el primero da una descripción de los antecedentes teóricos de las variables de estudio, contiene los conceptos sobre: cultura laboral, actitud ante el cambio, motivación organizacional, satisfacción laboral, cultura corporativa, compromiso como apoyo al cambio, y liderazgo, en el capítulo II se incluyen algunos antecedentes que apoyen a la definición del problema como son algunos antecedentes contextuales de la Institución, el capítulo III contiene la definición del problema y la hipótesis que se plantea demostrar, en el capítulo IV se plantea la metodología que se usó para seguir la investigación, en el capítulo V se registran los resultados encontrados de los instrumentos aplicados, el capítulo VI es presenta la discusión de los resultados encontrados, el capítulo VII contiene algunas conclusiones a las que se pudo llegar después del estudio, y finalmente en el capítulo VIII se plantean algunas recomendaciones que pueden ayudar a solucionar la problemática encontrada en la investigación.

## JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Como resultado de la interacción del trabajador con el resto de los elementos que integran la empresa éste se va conformando una cultura laboral, desde que el trabajador es contratado, inicia una carrera dentro de la empresa, comienza para conocer los procesos, procedimientos, manuales, prácticas y funciones reglamentos y prestaciones cuyo cumplimiento lo harán merecedor de un lugar con el cual se identifique, a partir de ese momento él conoce una forma de trabajar que corresponde a una tecnología determinada, sin embargo una vez que la organización crece o necesita modernizar sus medios de producción, o sistemas administrativos, se introducen conocimientos que el trabajador necesita aprender, es aquí donde el papel de la asimilación de tecnología es importante para el éxito de la modernización, sin embargo poca importancia se le ha prestado a éste concepto a pesar del alto costo que representa la inversión en desarrollo o adquisición de tecnologías (Zabriskie, 1989:70-77).

El hombre por su naturaleza humana reacciona ante la situación de cambio en las organizaciones de diversas maneras, sin embargo se observa que la actitud que toma depende de como él perciba de como el cambio va a afectar su relación laboral, de esta manera, si él percibe que va a tener repercusiones negativas y que le reportara más pérdidas que beneficios entonces se pondrá a la defensiva y se resistirá a dicho cambio, en la actual situación de nuestro país el cambio del entorno empresarial es constante, por tal motivo el sector industrial debe buscar mecanismos que le permita esquivar las dificultades que el cambio representa, para la administración de su fuerza laboral.

El cambio de naturaleza fisiológica tiene un período de adaptación más o menos rápido y no genera traumas de ningún tipo, ya que el organismo se adapta fácilmente al cambio ambiental o climatológico, sin embargo el cambio no fisiológico puede presentar diversas situaciones, y en algunas situaciones puede provocar traumas psicológicos. (Ordoñez, 1980:25-31). Por otro lado la

motivación es sin duda un factor que prepara para el cambio, ayuda a ver las cosas con una mejor expectativa, se puede señalar como un ingrediente que nos sirve para encontrar satisfacción en la ejecución de cualquier trabajo, es algo que sin poderlo definir el protagonista lo siente, haciendo suyo cualquier reto para saltar los obstáculos encontrados con el objeto de obtener el éxito deseado. En cuanto a la satisfacción laboral las teorías anteriores hacen suponer que es fácil obtener dentro de las organizaciones la conducta que necesita de los trabajadores para el logro de sus objetivos, sin embargo a menudo esto no sucede porque no se dan las condiciones ideales que se esperan, por esto se continúan estudiando las causas externas al individuo que influyen su conducta con el objeto de predecir y controlar la efectividad organizacional y la satisfacción de los empleados, conociendo más sobre estas causas se podrán alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducción de la rotación, el ausentismo, y la lentitud de los empleados.
- Incremento en los esfuerzos de los empleados tendientes a aumentar la efectividad organizacional.
- Analizar los problemas conocidos.
- Identificar problemas futuros.
- Evaluar las políticas y prácticas en vigor.

Dentro de los efectos de la desmotivación de los empleados esta la actitud que toman hacia el trabajo, con el objeto de explicar que es la actitud se proporcionan las siguientes definiciones (Allport, 1935:4-10, en Dawes 1983:29).

## SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

- Parece ser fácil obtener dentro de las organizaciones la conducta que necesita de los trabajadores para el logro de sus objetivos, sin embargo a menudo esto no sucede porque no se dan las condiciones ideales que se esperan, por esto se continúan estudiando las causas externas al individuo que influyen su conducta con el objeto de predecir y controlar la efectividad organizacional y la satisfacción de los empleados, conociendo más sobre estas causas se podrán alcanzar con mayor facilidad las metas de la organización.

Dentro de los efectos de la desmotivación de los empleados está la actitud que toman hacia el trabajo, con el objeto de explicar que es la actitud se proporcionan las siguientes definiciones (Allport, 1935:4-10, en Dawes 1983:29).

"La actitud denota un estado neuropsíquico de la disponibilidad para la actividad mental o física".

"Las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social"  
"un estado de la mente de un individuo respecto a un valor".

"Actitud es una preparación o disponibilidad para la respuesta".

"La actitud es un estado mental o neural de disponibilidad organizado basándose en la experiencia y que ejerce influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que aquella se relaciona".

"La actitud es un grado de afecto a favor o en contra de un objeto o valor".

Katz, (1960:168) en Dawes, (1983:29) define la actitud como "la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable a algún símbolo, objeto o aspecto de éste mundo, incluyen el núcleo afectivo o sensible del agrado o desagrado, y los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos.

Dunham y Smith, (1985:19), mencionan que la palabra actitud describe la serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona respecto a otra persona o una cosa, y que toda actitud tiene componentes (Dawes, 1983:19-20), cognoscitivos, afectivos y de comportamiento.

- a) El aspecto cognoscitivo, se refiere a la información y creencias que una persona tiene respecto al objeto, y que es fuertemente influenciado por el proceso perceptivo de cada individuo, (¿cómo describe usted al objeto?).
- b) El concepto afectivo se refiere a los sentimientos, que una persona experimenta hacia un objeto, implica emoción expresada en gusto o disgusto, y que depende en gran medida del aspecto cognoscitivo, (¿cómo se siente usted respecto al objeto?).
- c) El tercer componente es como se comporta el individuo hacia el objeto referido, y es influenciado por los dos primeros componentes, (¿cómo pretende usted actuar hacia el objeto?).

En general las actitudes se adquieren en tres formas (Dawes, 1983:19):

- A través de la experiencia en el interactuar diario con el objeto o persona.

- Por la asociación con el objeto o persona respecto al cual ya tiene una actitud preconcebida debido a experiencias con objetos o personas similares.
- Por aprendizaje social, tal como la influencia de los compañeros, vecinos, familiares o amigos.

La satisfacción el trabajo comprende las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, y hacia su medio ambiente laboral, es en realidad un conjunto de satisfacciones específicas que son las reacciones ante aspectos separados del trabajo y del ambiente laboral, como satisfacción con: (Políticas y prácticas de la compañía, compensaciones, relaciones con sus compañeros de trabajo, condiciones físicas del medio ambiente, oportunidades de promoción, relaciones y habilidades de la supervisión, volumen y demandas de trabajo, características propias del trabajo, logro de metas, posición social.

Debido a que la satisfacción laboral comprende sentimientos humanos, no es posible medirla en forma directa, y se hace uso de la inferencia de niveles de satisfacción de lo que la gente hace o dice, por esto es común que las organizaciones se preocupen por la actitud de los empleados solo después de que estos han producido un impacto negativo sobre la efectividad de la empresa.

## CULTURA LABORAL

Considerando a los recursos humanos el factor más importante y que en las organizaciones se pone en peligro la salud o integridad del individuo, o bien se violan sus derechos humanos, es posible creer que a corto plazo la tecnología genere desempleo temporalmente, sin embargo a largo plazo tomando la economía como un todo, existen manifestaciones de incremento de empleos, por citar un ejemplo, el invento del automóvil desplazó a los caballerangos y a los fabricantes de las carrozas, pero en la actualidad vemos la variedad de empleos y la cantidad de manos de obra que utiliza la industria automotriz, incluyendo a los choferes del servicio público y particular.

Como resultado de la interacción del trabajador con el resto de los elementos que integran la empresa éste se va conformando una cultura laboral, desde que el trabajador es contratado, inicia una carrera dentro de la empresa, comienza para conocer los procesos, procedimientos, manuales, prácticas y funciones reglamentos y prestaciones cuyo cumplimiento lo harán merecedor de un lugar con el cual se identifique, a partir de ese momento él conoce una forma de trabajar que corresponde a una tecnología determinada, sin embargo una vez que la organización crece o necesita modernizar sus medios de producción, o sistemas administrativos, se introducen conocimientos que el trabajador necesita aprender, es aquí donde el papel de la asimilación de tecnología es importante para el éxito de la modernización, sin embargo poca importancia se le ha prestado a éste concepto a pesar del alto costo que representa la inversión en desarrollo o adquisición de tecnologías (Zabriskie, 1989:70-77).

Las causas más importantes de la disminución de la capacidad de la tecnológica adquirida respecto a los recursos humanos entre otras son (Girald, 1986:55):

- Rotación de personal (el empleado se lleva el conocimiento adquirido).
- No se lleva un efectivo control y seguimiento sobre la eficacia de los trabajadores.
- La existencia de reglamentos que limitan la creatividad.

- Sistemas de motivación poco eficientes.

Para reducir o en su caso eliminar la pérdida de eficacia es necesario implantar un programa de asimilación tecnológica.

Generalmente la asimilación de tecnología consta de tres actividades (Guía de asimilación tecnológica UNAM, 1985) que son:

- a) Documentación y difusión de la información.- Los documentos que son esenciales conocer acerca de la operación, son los manuales de procedimientos que describen las actividades involucradas por dos o más áreas de la empresa, manuales operativos que nos dan los pormenores de una actividad específica a ejecutar por un individuo en particular, y finalmente los sistemas que son la mecanización de la información con el objeto de optimizar las horas-hombre (Munch, 1991:132-135).
- b) El individuo siempre estará interesado en aprender bajo diferentes circunstancias de acuerdo a sus gustos y necesidades, sin embargo debe cuidarse en ser selectivo respecto a los documentos que se le proporcionen, los cuales deberán contener información dirigida esencialmente al desempeño de las actividades a ejecutar, así como información en relación con su desarrollo personal, y se debe tener presente que toda documentación presentada al trabajador deberá estar expresada con sencillez, precisión y claridad, las formas de documentar a los trabajadores varía según la naturaleza de la empresa, su organización interna y el tipo de producto a desarrollar, así por ejemplo algunas situaciones deberá assimilarlas desde que es contratado, tales como, filosofía, misión, políticas, normas, procedimientos, métodos, y costumbres que se siguen en la empresa.
- c) Cuando se presenta una situación nueva, pudiendo ser esta un cambio de tecnología o un cambio de planta, el sujeto deberá documentarse respecto a la nueva forma de trabajo desde el manual de diseño y los puntos estratégicos de su distribución, manuales de instalación, operación y procedimientos, y en algunos casos cuando por la naturaleza del trabajo o las características de la mano de obra en el caso de tener pocos estudios se hará solo una guía práctica de las operaciones a realizar.
- d) Capacitación del personal.- Una vez que el trabajador cuenta con la información necesaria, sigue la función de capacitación, con el objeto de mejorar conocimientos, habilidades y desempeño para mejorar la eficacia, por lo que la capacitación deberá ser un proceso continuo diseñado según las circunstancias y necesidades de cada organización, se deberá fijar el objetivo de la capacitación alineado con la misión y las estrategias de la compañía, así con esto en mente y contando con un inventario de recursos humanos, planeamos que habilidades y recursos deberá tener nuestro personal, estableciendo compromisos para ejecutar los planes estructurados, se hará una selección adecuada de los instructores, los cuales pueden ser internos y/o externos, no perdiendo de vista que con la capacitación se desea anticipar a las necesidades futuras y tomar acciones a tiempo para no caer en costos innecesarios por mala ejecución de las actividades y

uso inadecuado de los recursos, para esto deberá tenerse cuidado de establecer mecanismos de evaluación y control efectivos que nos permitan medir los logros y desviaciones que se tienen en cada período de tiempo.

- e) Actualización.- Los cambios constantes en el conocimiento y la tecnología, obliga a las organizaciones a mantenerse actualizados en materia de administración del potencial humano, para lo cual deberán estar en contacto permanente con instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo en esta disciplina.

## CULTURA CORPORATIVA

La cultura de la empresa es todo lo que se va acumulando durante su vida y rige en forma inconsciente el comportamiento humano, teniendo manifestaciones deseables y no deseables por la empresa (Muñoz, 1989:143), se ha observado que la cultura, tiene gran influencia sobre la consecución de los objetivos a mediano y largo plazo, de tal manera que si los individuos se sienten integrados a la estrategia hacen posible su realización.

Para modificar la cultura organizacional es necesario separar las decisiones en cuanto al plazo para su consecución, si son a corto y mediano plazo es necesario modificar valores, normas y procedimientos, y esto nos es posible a no ser que se realicen en el largo plazo para hacerlo congruente con el plan maestro de la compañía para evitar retrocesos, esto asegura continuidad, y consistencia evitando contingencias indeseadas.

Es esencial que la alta administración entienda la importancia del cambio cultural para la implantación de una nueva tecnología, ya que es aquí donde el liderazgo facilita el proceso pudiendo apoyarse en agentes externos previamente documentados de los mecanismos, políticas y filosofía de la organización, los cuales sin ataduras de subordinación sintonicen con la misión de la empresa, desde luego todo esto implica asumir riesgos propios de todo cambio, requiriendo una verdadera gestión de los recursos humanos rebasando la tradicional administración de recursos humanos.

Los individuos generalmente tienen una meta fija, sin embargo no todos realizan esa meta generando frustración en el trabajador, por lo que no encuentra motivo de desarrollo personal y su único satisfactor es el cobro salarial, el cual no le alcanza para cubrir las necesidades de su familia, y entonces el trabajo lo desempeña por obligación, esto limita a la empresa para solicitar cualquier clase de colaboración o seguridad en el trabajo, y el trabajador cae en una rutina diaria que facilita los actos inseguros, como por ejemplo el jugarse bromas pesadas o inclusive ellos mismos provocan accidentes para no trabajar, o bien haciendo otro tipo de mañas con el objeto de dejar pasar el tiempo de su turno.

Entonces por lo anterior podemos pensar que para que la gente acepte el cambio una alternativa es proporcionar un motivo que le despierte el gusto por su trabajo, que sienta la importancia de éste tanto dentro como fuera de su empresa, debemos alentarle a la realización objetiva de sus funciones, entusiasmarlo, despertarle la idea de que el humano tiene que desarrollarse para llegar a ser importante en la organización donde trabaja y la sociedad donde vive. (Herrera, 1989:25-28)

Para lograr el cambio de cultura en la empresa se requieren de ocho fases (Muñoz, 1989:4)

- **Fase uno.**- Se deberá fijar primero la misión de la empresa y sus estrategias a seguir para su consecución.- Para esto es importante que se estructure una metodología de planificación que considere a la organización en conjunto.
- **Fase dos.**- Hacer un análisis de la cultura que se desea.- Tomando en consideración la integración de los objetivos, comunicación, y factor humano en la gestión y el clima laboral, para hacer el análisis se puede ayudar de cuestionarios, observaciones y entrevistas entre otras herramientas.
- **Fase tres.**- Fijar los valores que deberán regir a la empresa.- Es importante considerar los valores morales y éticos de los dirigentes de la compañía, ya que los valores que se establezcan deberán ser aceptados por todos aún en los casos en que se tengan que cambiar valores que dominaban el comportamiento de la organización.
- **Fase cuatro.**- Análisis de la cultura existente.- Al igual que en el caso del análisis de la cultura deseada se puede auxiliar de herramientas como cuestionario, observaciones y entrevistas.
- **Fase cinco.**- Elaborar un diagnóstico con base en el análisis anterior.- Revisando los objetivos operacionales actuales y la forma de actuar de los empresarios en los últimos tres años, desde luego éste diagnóstico deberá ser discutido ampliamente con la alta administración.
- **Fase seis.**- En reunión con la alta administración evaluar los aspectos positivos y negativos de la situación actual (fuerzas y debilidades).- Con respecto a la cultura deseada.
- **Fase siete.**- Elaborar un plan de acción de acuerdo a la situación de la compañía.- Como la situación de cada empresa es diferente, se deberá diseñar un plan de acción particular,
- en el cambio de cultura es bueno contar con la voluntad de la alta administración para explicar la necesidad del cambio, iniciar paralelamente con mandos intermedios y directivos, usar un plan de formación como medio de difusión de la transformación deseada, y principalmente conocer los deseos y aspiraciones de los participantes, además el plan que se elabore deberá estar integrado junto con los planes de comunicación, desarrollo de carrera, organización departamental, y otros factores atribuibles a los recursos humanos.
- **Fase ocho.**- Implantación del plan anterior.- Haciendo reuniones de evaluación periódicas, para determinar el grado de avance y retroalimentar hasta lograr la misión establecida en un principio, los planteamientos estratégicos son necesarios para cada empresa, por lo que es necesario eliminar incongruencias en los valores usuales para asegurar una buena comunicación y evitar recelo en la implantación del plan.

#### COMPROMISO COMO APOYO AL CAMBIO

Aquí se hace referencia al compromiso que contraen tanto la alta administración como los trabajadores de cualquier nivel, donde cada uno se compromete su parte para el logro de la misión establecida, para esto es necesario, el deseo de permanencia dentro de la empresa, aceptación de los valores y la disponibilidad de hacer un esfuerzo adicional en favor de la empresa, los directivos



adicionalmente a su deseo de permanencia en el puesto, desarrollan políticas, instrumentos, y medios que les permiten obtener control de la actividad organizativa.

En general el compromiso gira alrededor de la conducta individual y sus implicaciones, creando un estado de vinculación que subordina su actuación a los valores empresariales, produciendo efectos como identificación con la misión, aceptación de deberes, lealtad a la organización no solo por la retribución, en general efectos que son altamente valuados en situaciones principalmente bajo condiciones problemáticas empresariales donde se pone en peligro la supervivencia de la empresa.

El individuo presenta un estado de compromiso cuando se ha hecho una transformación en él previamente y tiene creencias que conseguirá resultados deseados, se puede apreciar que en situaciones inestables una estrategia de compromiso permite reducir la supervisión, el ausentismo, los conflictos laborales, agiliza a mediano plazo la ejecución de las decisiones, sin embargo esto también tiene la contraparte, ya que la adopción de decisiones administrativas se ven retrasadas debido a que es necesario el convencimiento de toda la organización.

El grado de compromiso de una persona esta de acuerdo con sus acciones que son integradas a la realidad, estas deberán estar a la vista de todos sin tratamiento personal especial, esto ayuda al compañerismo aún cuando represente una carga adicional para la empresa de costos a corto plazo, sin embargo a largo plazo nos evita costos de formación de personal, ya que después de un período de tiempo los empleados actuales ya estarán comprometidos con los objetivos institucionales, así en éste tipo de empresas también la formación tiene la característica de ser general proporcionando información de todo el proceso de la empresa tanto en forma vertical como horizontal, donde todos los miembros conocen las decisiones adoptadas y su fundamentación pudiendo aportar ideas y opinión sobre las mismas comprometiéndose en forma personal, desde luego para éste tipo de empresa se requiere de una estructura organizacional plana donde la formación de recursos humanos sea poco especializada sin adquirir destrezas que le permitan obtener oportunidades en empresas competidoras, adicionalmente al disminuir los puestos de alta jerarquía, crecen las funciones de supervisión y administración de las operaciones, obteniéndose mayor responsabilidad y compromiso por parte de los recursos humanos.(Campa, 1989:49-56)

## LIDERAZGO

De acuerdo con una encuesta reciente realizada por Watson et al (Management Today en español, febrero de 1988), "mas de las cuartas quintas partes de los ejecutivos corporativos en el mundo consideran que el desarrollo del talento empresarial (87 %) de los conocimientos de los empleados (84 %) serán los fundamentos del éxito comercial en el futuro cercano", en la encuesta también se detectaron tres aspectos relacionados con los recursos humanos "el desarrollo del liderazgo, el pago de acuerdo con el desempeño, y la capacitación y desarrollo", aquí se deja ver que en las décadas pasadas los aspectos físicos en la tecnología era primordial para el desarrollo de las organizaciones, pero que sin embargo en las décadas posteriores es de vital importancia los atributos de intelecto e ingenio en las personas, pasando a ser

un verdadero "capital humano en la empresa y por lo tanto debe ser administrado con tecnologías innovadoras, que permita que ese "capital humano" sea aprovechado a su máximo nivel de desempeño sin explotar, hasta que salga por la puerta de la jubilación a disfrutar de los últimos años de su vida.

La misma encuesta encontró que más del 70 % de las encuestas citaron que la capacidad más importante en el administrador es la capacidad de mandar/manejar gente, y que esto consideran es un factor relevante para el éxito, en la calificación de los factores para mejorar la productividad de los trabajadores se registraron los siguientes:

- Comunicación entre los empleados y la administración (96 %).
- Crear ambiente de valores y metas compartidas (93 %).
- Desarrollar el talento para administrar (87 %)."

El 76 % de las empresas identifican el liderazgo como una de las variables que se encuentra en el centro de estos factores, y que su deficiencia es causa de principal en los fracasos.

De acuerdo con las teorías de la administración la ocupación central de esta disciplina siempre ha sido el mejoramiento de las organizaciones, sin embargo en la actualidad este mejoramiento ha sido sustituido por el término competitividad debido al crecimiento y globalización de los mercados, sin embargo esta tarea continúa siendo un reto para el líder de la empresa quién con sus habilidades, conocimientos y recursos disponibles hace esfuerzos que en algunos casos lo lleva a la muerte.

De la Cerda (1998:20), presenta una "guía de observación basada en 8 habilidades críticas para el mejoramiento":

- Comprensión de la relación entre la empresa y el contexto competitivo.
- Conciencia del cliente.
- Asimilación del funcionamiento total de la empresa y del concepto empleado de mejoramiento.
- Distinción de las ventajas competitivas con respecto a la competencia clave.
- Dominio e improvisación de metodología para el mejoramiento de procesos, diagnóstico, objetivos y estrategias.
- Inversión personal en el esfuerzo del mejoramiento e insistir en él.
- Comprender la importancia del involucramiento, participación y convocatoria de los esfuerzos de los demás.
- Capacidad para observar los procesos y escuchar a otros.

Por su parte Taboada (1998:15), menciona el concepto de líder plus, "líder plus es aquella persona que tiene el secreto de saber combinar las habilidades administrativas con las habilidades de liderazgo", y en los líderes exitosos se han observado 5 habilidades comunes:

- Se enfocan a los resultados.
- Aportan orden en el caos.
- Se enfocan con optimismo en el futuro.
- Toman riesgos calculados.
- Se nutren de excelencia.

Estas personas generalmente tienen una visión adecuada a de la empresa que están dirigiendo sabiendo definir las con palabras concretas y comunicarla con

sus colaboradores en sentido ascendente, descendente y horizontal en la organización, confiado siempre en su actuación que es respaldada por una preparación integral académica y humana, comprometido con la gente que le rodea en el cumplimiento de los objetivos encomendados que los toma como algo propio en beneficio de la colectividad donde se desempeña, libre de prejuicios e intereses personales, toma la iniciativa y emprende proyectos de manera independiente anticipándose a los hechos y riesgos propios de la interacción de los sistemas modernos de competencia.

Uno de los principales problemas que nos encontramos para llevar a cabo los planes ya estructurados a la práctica es la integración de los recursos humanos. Y existe la creencia de que el éxito de la administración tiene que ver con: Obtener personas competentes, decirles lo que se quiere lograr, explicarles la forma de hacerlo, darles autoridad, e Inspirarles confianza en su habilidad para lograr el objetivo.

Algunos criterios para integrar y motivar al trabajo a la gente son:

- Tomar el tiempo necesario para familiarizar a los empleados con la empresa.
- Explicar las políticas y las razones para ellas, decir por que se requieren ciertos registros y lo que hacen otros miembros de la empresa.
- Mantener informados a los empleados sobre su propio desempeño.
- Explicar los errores y hacer resaltar las causas de los mismos.
- Felicitar a los empleados por un trabajo bien desempeñado.
- Buscar soluciones de grupo para los problemas que los afecten.
- Considerar a los empleados como a seres humanos que forman un activo inapreciable de la empresa.

## II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Instituto Tecnológico de Orizaba nace ante la necesidad que prevalece en la década de los 50's, originado por el desarrollo industrial de la época adicional a la presión de los grupos de estudiantes ante la necesidad de no trasladarse a la Capital de la República para estudiar una carrera profesional, el antecedente del Instituto fue una escuela textil de la ciudad. de Río Blanco donde un grupo de maestros gestionaron el traslado hasta donde hoy se encuentra el I.T.O. Inicialmente fue denominado "Centro Tecnológico Orizabeño", iniciando labores el 13 de marzo de 1957, en terrenos con dominio del gobierno del estado reservados para formar una colonia suburbana, (hoy colonia Emiliano Zapata), las primeras instalaciones con que contó la escuela fueron 24 aulas, 5 talleres, 3 laboratorios ligeros, una sala de conferencias, una sección de oficinas, dos canchas deportivas una subestación, y fue proyectada para preparar técnicos que la industria textil de la región requería, sin embargo al crearse la Escuela Superior de Ingeniería Textil del I.P.N., se reorientó el proyecto evitando la duplicidad de esfuerzos.

Uno de los principales problemas con los que ha encontrado el Instituto es la contratación de personal capacitado para cumplir con la triple función que tiene encomendada al pertenecer al Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos dependientes de la S.E.P. (docencia, investigación y vinculación con su entorno), debido en parte a que es necesario reunir principalmente los aspectos de experiencia industrial, dominio de la materia a impartir, manejar técnicas

pedagógicas que le permita transmitir sus conocimientos adecuadamente, y conocimiento del entorno regional.

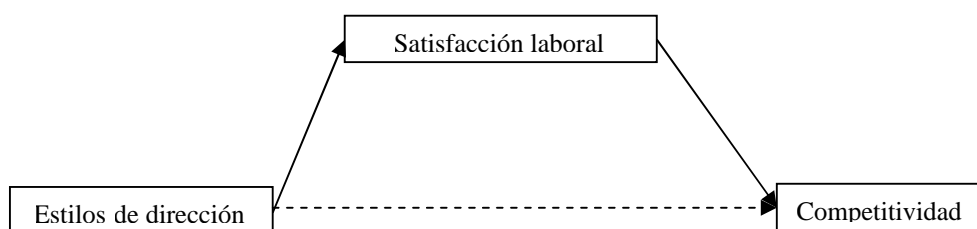
Ante este dilema al principio se empleo personal que laboraba en las empresas de la región, quienes haciendo un gran esfuerzo formaron las primeras generaciones de ingenieros industriales en diferentes especialidades, de éstos se contrataron algunos dándoles la capacitación pertinente para que desempeñaran de una manera más adecuada la función docente, otra acción que se tomo para formar la planta docente y administrativa fue contratar egresados de otras instituciones como el I.P.N, la U.V. e Institutos Tecnológicos del mismo sistema.

La afluencia de personal de diferentes partes de la República aunado a la cultura local desarrollada en un medio sindicalista produce en la institución una mezcla que en muchas de las situaciones produce descontento en el personal, principalmente por las expectativas que las personas tienen al ingresar y con el paso del tiempo encuentran diferencias con ellas, esto es observado en las pláticas con profesores que tienen 10 años o más de laborar en el plantel, algunas personas directivas en periodos pasados han aplicado técnicas flexibles que han contribuido a la redundancia de malos hábitos laborales y como consecuencia el nivel de trabajo es optativo para todo el personal, así que podemos encontrar personal muy celoso del deber que cumple con todo lo encomendado en el manual de organización además de tareas adicionales, quien solo cumple lo indispensable que marca el reglamento interior de trabajo, y personal que busca solo cumplir con la firma del libro de asistencia justificando sus actividades con papeles en algunos casos con verdades a medias, así que la falta de evaluación objetiva de las actividades desempeñadas por el personal permite que las personas mas allegadas a quienes ostentan el poder pasen por el instituto de una manera cómoda, mientras quienes no tienen esta oportunidad hagan dos cosas; por un lado trabajar de una manera aislada presentando resultados cumpliendo con sus funciones y en el otro extremo poner obstáculos al buen desarrollo de las operaciones haciéndose notar e intimidando a las autoridades para obtener beneficios personales que en muchos de los casos les permite estar ociosos.

### III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La inconformidad con el ambiente laboral se manifiesta en las pláticas en los pasillos entre el personal de diferentes actividades (docencia, servicio de apoyo administrativo, y servicios de apoyo general), también en la ausencia en el lugar de labor del personal, siendo más observado la ausencia en aula por ser una función sustantiva y notable, sin embargo esta también se puede ver en las oficinas administrativas y en el descuido de la limpieza de algunos pasillos, aulas, y áreas verdes, también puede ver en la rivalidad que se manifiesta entre las autoridades sindicales y oficiales, por los constantes escritos publicados por parte del sindicato manifestando inconformidad de cualquier acción que emprende la administración.

Se busca encontrar la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y los estilos de dirección que tienen los funcionarios del Instituto.



Hipótesis: Los estilos de dirección de los funcionarios del Tecnológico influyen en la satisfacción en el trabajo de los empleados y elevan su competitividad.

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las actividades de la enseñanza en México y en particular en los Institutos Tecnológicos todavía descansan en gran medida en el profesor pero no es la única actividad sustantiva del plantel, combinada con la investigación, y la vinculación necesitan del apoyo administrativo y de servicios. Cuando estas acciones convergen dentro de un ambiente que es administrado por autoridades de alto y medio nivel se crean algunas polémicas y situaciones problemáticas a los ojos de los subordinados quienes encierran en su persona pensamientos de resentimiento y disgusto que merman su autoestima generándole insatisfacción y como resultado baja su rendimiento en la calidad de su servicio.

#### JUSTIFICACIÓN

La globalización en los servicios profesionales no puede dejar aparte el servicio a la educación, por lo pronto se puede observar que los socios comerciales de México en el tratado trilateral firmado con los Estados Unidos y Canadá así como los líderes de bloques comerciales en el resto del mundo han puesto los ojos en el desempeño de la educación de nuestro país, con el objeto de buscar medir su competitividad y buscar la forma de competir en este mercado, esto provoca que muchas de las políticas gubernamentales afecten y produzcan cambios en la dirección de la educación buscando estrategias que nos lleven a ser instituciones de alto desempeño comparado con estándares establecidos internacionalmente, sin embargo en la mente de los actores de la educación refiriéndome a los trabajadores de los distintos niveles de operación aún no ha sido asimilado el concepto de globalización de la educación e insiste en realizar sus actividades diarias con el mismo enfoque con el que se ha venido desempeñando, estos choques conceptuales y de cambios necesarios actualmente producen muchas de las veces insatisfacción en los empleados y que si se soslaya ésta puede producir una situación de rezago educativo que a largo plazo afecte a la economía nacional, puesto que los recursos formados en la escuelas no corresponderán a perfil requerido para la competencia en el ámbito internacional.

#### OBJETIVO

"Observar y medir la los estilos de dirección de las autoridades en Institutos de educación tecnológica para conocer la satisfacción de los empleados".

## ACTIVIDADES A REALIZAR

- Buscar información teórica acerca de los conceptos involucrados en las variables de estudio, con el objeto de ampliar el marco referencial
- Observar a los empleados de los Institutos Tecnológicos para establecer una situación a priori de la problemática.
- Analizar y adecuar los instrumentos de medición.
- Aplicar el instrumento a empleados y directivos.
- Realizar análisis de resultados.
- Hacer propuestas de mejora de la satisfacción de los empleados en los Institutos Tecnológicos.

## RESULTADOS DE UNA INVESTIGACIÓN ANTERIOR HECHA EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

La población de trabajadores en el Instituto Tecnológico se compone de 590 empleados de los cuales 416 son profesores, y 174 son trabajadores de apoyo a la docencia realizando funciones administrativas y de servicios generales, se ubicaron a los encuestados en forma aleatoria, para este trabajo se buscaron alumnos voluntarios los cuales se encargaron de aplicar las encuestas, repartiéndose aproximadamente 100 encuestas entre las tres categorías de empleados, de estas sólo se recogieron 56 encuestas las cuales se utilizaron para el estudio, respecto al personal funcionario del I.T. se entregaron 35 encuestas y recibiendo solo 10 de jefes de departamento, y en nivel directivo solo respondió el subdirector administrativo, ya que el resto de los funcionarios se les proporcionó el cuestionario y la promesa de contestarlo aún sigue vigente, sin embargo es comprensible su actitud ya que sus múltiples ocupaciones no les permite distraer su tiempo en cuestiones que en apariencia carece de sentido para su administración.

La sección A la cual denominamos gusto por el trabajo que realiza el empleado, los 56 casos contestaron a esta pregunta, obteniendo una media de 3.2165, considerando que el personal se ubica en un lugar muy cercano en el punto medio de la escala donde su trabajo le es indistinto la desviación estándar de 0.9807, indica una desviación moderada en las respuestas de los encuestados, el menor valor registrado fue 1 y el mayor fue 5, lo que denota un disgusto moderado por el trabajo realizado, la moda se ubica en 3.5.

La sección B, mide como se siente el trabajador en su lugar de trabajo, en promedio el empleado contestó con una media de 3.8012, lo que parece ser un cierto grado de disgusto por su lugar de trabajo, la desviación estándar de 0.4649 es moderada para los datos que se están utilizando, el valor menor obtenido en las respuestas fue de 2.33, y el mayor de 4.56, en la distribución podemos observar que la moda se presenta en 4, este valor es muy cercano al punto de fuerte disgusto respecto al lugar de trabajo.

La sección C se refiere a la influencia que el trabajador tiene en el trabajo que realiza, la media fue 2.7662, indica que los trabajadores tienen confusión acerca de su influencia en el trabajo que realizan, sin embargo la tendencia es hacia pensar que ellos no tienen influencia sobre el trabajo que realizan ya que el valor de la moda (2.75) también está ligeramente hacia el lado que se representa la nula influencia, la desviación estándar de 0.5047, es considerada moderada para la muestra que se utilizó, el valor mínimo fue de 2, y el máximo de 3.42.

La sección D indica la salud que manifiesta el empleado debido a su trabajo, la media de 2.0742 manifiesta que no existe afección en la salud de los trabajadores, el menor valor registrado fue 1 y el mayor 3.7, con desviación estándar de 0.7021, y la moda de los valores es 1.75, de lo que puede uno inferir que la influencia del trabajo en la salud de los empleados es mínima.

La sección E pone de manifiesto la autoestima que le proporciona su trabajo, la media registrada fue de 1.6352, considerando que este valor es representativo de una alta estima que le proporciona el trabajo a los trabajadores, teniendo una desviación estándar de 0.6066, un valor mínimo de 1 y un máximo de 2.86, con moda en dos.

La sección F mide la molestia de los trabajadores por la forma en que administran su trabajo, la media registrada fue de 1.9471, desviación estándar de 0.7069, teniendo la moda en 2.25, lo que indica una molestia moderada hacia la forma en que administran su trabajo.

La sección G mide la apreciación personal de la productividad con que se desempeña cada trabajador a su propio juicio, la media que se registró fue de 8.181, la desviación estándar de 1.135, y la moda fue de 9.00, lo que indica que en su apreciación personal cada trabajador considera que es buen empleado.

La sección H, proporciona información acerca del sexo de los encuestados, y de los 56, 28 fueron del sexo masculino, 23 del sexo femenino, y 5 no contestaron esta pregunta.

Respecto al cuestionario sobre liderazgo, se obtuvieron los siguientes resultados;

Primera sección que mide las características del líder: La media fue de 3.3944, la desviación estándar fue de .2329, la moda de 3.50, lo que denota una tendencia hacia tener consideraciones con la gente que trabaja con ellos.

La segunda sección mide el estilo de liderazgo usado en su trabajo, el cual puede ser tendiente hacia los extremos autocrático o democrático, la media encontrada fue de 2.8, con desviación estándar de 0.6004, y con moda de 2.75, esto delata una ligera tendencia hacia la aplicación de un estilo autocrático en la administración del personal.

La tercera sección, mide el tipo de seguimiento que el administrador tendría si fuera subordinado, esto lo ubica en los extremos de ser independiente o dependiente de su jefe, se tuvo una media de 2.9145, desviación de 0.3699, esta distribución es bimodal, una en 2.50 y otra en 3.00, esto deja ver una ligera tendencia a ser dependientes en cuanto al trabajo a realizar.

Se aplicó correlación de Pearson a las variables encontrando lo siguiente:

	SECCION 1	SECCION 2	SECCION 3	SECCION A	SECCION B	SECCION C	SECCION D	SECCION E	SECCION F	SECCION G
SECCION 1	-1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SECCION 2	0.140	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-
SECCION 3	0.671*	0.160	1.000	-	-	-	-	-	-	-
SECCION A	0.036	0.062	-0.432	1.000	-	-	-	-	-	-
SECCION B	-0.334	0.193	-0.362	0.126	1.000	-	-	-	-	-
SECCION C	-0.030	0.033	-0.308	0.492**	-0.129	1.000	-	-	-	-
SECCION D	0.123	-0.094	0.647*	0.415**	0.073	0.075	1.000	-	-	-
SECCION E	0.515	0.161	0.381	0.443**	0.11	0.313*	0.303*	1.000	-	-
SECCION F	0.167	-0.007	0.209	0.331*	-0.132	0.394**	0.055	0.454**	1.000	-
SECCION G	-0.019	0.112	-0.188	-0.111	0.488**	-0.036	-0.197	-0.105	-0.107	1.000

\*\*Nivel de significancia 0.01

\*Nivel de significancia 0.05

Como se observa en la tabla anterior el único  $r = 0.647$  significativo a 0.05 de significancia es entre la sección 3 y la sección D, aún cuando también se tiene  $r = 0.515$  entre la sección 1 y la sección E, y  $r = 0.381$  entre la sección 3 y la sección E, en estos casos con nivel de significancia mayores a 0.05.



## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Respecto a los resultados en el gusto por el trabajo que los empleados hacen en el Instituto se observa que el promedio se ubica muy cerca del punto medio, manifestando indiferencia por el trabajo que hacen aparentemente los trabajadores piensan que están a gusto haciendo su trabajo, sin embargo hay que hacer notar que en algunos de los casos las circunstancias de la vida nos orillan a tomar determinados trabajos con los cuales no nos sentimos a gusto cuando los desarrollamos; por ejemplo cuando un superior pide a un subordinado que apoye en las labores administrativas y esto implica hacer trabajo de escritorio, si el empleado no tiene vocación para permanecer mucho tiempo sentado o bien se inquieta por lo que sucede en su entorno es muy probable que no se sienta a gusto con su trabajo, o bien cuando el trabajador le gustan este tipo de labores pero el trabajo que realiza es rutinario sin más alcance que llenar formas y controlar operativamente una actividad y la persona trata de sobresalir en la institución, es también probable que se sienta incomodo realizando este trabajo, también se observa que algunos trabajadores no tienen gusto por trabajar con personas prefieren trabajar aisladas, en general existen diversas circunstancias que impiden al ser humano estar a gusto realizando su trabajo, pero con respecto al resultado no es deseable que la gente no sienta gusto por lo que está realizando así como ser indiferente con las personas que tienen alrededor como compañeros de trabajo y adicionalmente con estudiantes quienes demandan un servicio que se debe proporcionar con calidez humana, en pláticas con estudiantes se puede manifiestan actitudes negativas en el servicio proporcionado y esto refuerza la actitud indiferente hacia el trabajo que se realiza por parte del personal. Esta actitud es comprensible en cierta medida ya que el centro de trabajo por naturaleza propia es de una gran heterogeneidad de necesidades y como consecuencia el personal tiene características diferentes, sin embargo el desempeño de las diversas actividades requiere de diferentes niveles de escolaridad así entre el personal se tienen personas que solo han cursado la primaria o secundaria y quienes han estudiado un doctorado, sin embargo la convivencia es comunitaria y la observancia del reglamento de trabajo es común para todo el personal, ahora bien las actividades se desarrollan a la vista de todos y es notable el esfuerzo físico de los trabajos pero no es posible ver el esfuerzo intelectual que hacen para ciertas actividades como la docencia y la investigación, entonces por ejemplo es común que el personal de servicios generales quienes desempeñan un trabajo físico deseen realizar un trabajo intelectual como el del profesor ya que es posible que se crea que solo es estar frente al grupo platicando de vivencias que se han tenido (en algunos casos así puede suceder), pero que no toman en cuenta la preparación que se requiere para sustentar una cátedra.

Los resultados de cómo se sienten los trabajadores en el Instituto, aún cuando el promedio está muy cercano de la indiferencia tiene una ligera tendencia a tener cierto disgusto, pero la moda sí marcó una tendencia significativa de disgusto por parte de los trabajadores acerca del trabajar en el Instituto, esto parece ser una contradicción ya que para mucha gente que no labora en el Instituto, el trabajo es bueno lo cual se demuestra por el número de solicitudes a ingresar en cualquiera de las actividades (docencia, administración, o

servicios generales), a excepción de investigación para lo se requiere de posgrado y experiencia, siendo esto un obstáculo para los aspirantes tradicionales, pero las personas que cumplen los requisitos aspiran sueldos que en Instituto no puede pagar, algo que puede explicar esta situación es el hecho que en algunos casos si las personas no han incursionado en otros ambientes laborales esto les produce un sentimiento de insatisfacción por no conocer otros medios con los cuales pueda comparar su situación actual, esto sucede porque el ser humano tiende a identificarse con otras personas y al tener conocidos que se desempeñan en otros lugares especulan con tener mejores cualidades, y desean estar en una situación social idéntica, sin embargo se olvidan de las vivencias y del círculo de amistades donde estas personas se desenvuelven y que pueden ser la base de su ubicación laboral, sin embargo si ven amenazada su estancia en el instituto es posible que esta misma indiferencia los haga defender su posición, desde luego siempre buscando su beneficio personal.

Los resultados obtenidos de la sección C, muestran que en promedio la gente tiene la tendencia a no influir en su trabajo. Las características del sistema donde esta inmerso el Instituto propician sin ser este el objetivo una dependencia de en las actividades de un órgano rector central, éste emite lineamientos e inclusive controla los resultados de la operación en oficinas centrales, esto da características especiales desde el que dirige las funciones hasta el que ejecuta, así que el trabajador solo interpreta los lineamientos que en muchos de los casos es seguir un patrón de desarrollo diseñado para todos los Institutos, por consiguiente cualquier modificación que se proponga debe seguir un flujo generalmente largo de ser aprobado y se termina por adoptar cómodamente las propuestas que se aprueban en el ámbito central, obviamente esto lleva al personal a no influenciar la forma de trabajo, por otro lado el medio ambiente de trabajo que ha sido influenciado fuertemente por las costumbres del personal con mayor antigüedad, el cual debido a las diferentes condiciones que se presentaron en cada etapa de la historia de Instituto se fue adecuando y que en muchos casos no evoluciono quedando como un vicio, existen muchos ejemplos entre otros tenemos los siguiente; cuando la escuela no tenia maestros de tiempo completo que se dedicaran a las funciones de docencia hubo la necesidad de contratar ingenieros de planta que laboraban en la industria regional, estos acudían por horas a impartir cátedra, con problemas de horario puesto que se tenían que trasladar de su centro de trabajo al Instituto, para subsanar esto el registro de asistencia se hacia en hojas sueltas las cuales se manipulaban libremente, actualmente se cuenta con un planta docente preparada y con plazas de tiempo completo sin embargo todavía existe la idea en algunas personas que el exigirle otras formas de registro es una arbitrariedad ya que esto les imposibilita para llegar tarde y salir antes de la hora que tiene documentado en su horario de trabajo, otra situación es como las actividades son controladas desde el órgano central y la distancia que existe propicia que los documentos sean enviados o llevados por alguien adicionalmente estos son generados por diferentes personas, estas características permiten una demora comprensible de algunos días, esta costumbre de diferir las entregas de resultados aún persiste y desde luego influir en ella es un proceso complejo. Con esta idea el trabajador se concreta a cumplir con lo indispensable que marca el reglamento interno de trabajo.

Respecto a la sección D, que hace alusión a influencia que el trabajo tiene sobre la salud mental de los trabajadores, se puede decir que la media refleja, una tendencia por parte del trabajo a no afectar el estado emocional del trabajador, esto en parte es propiciada por la holgura que se tiene en la presentación de resultados así como la repartición de los periodos vacacionales, por las características del trabajo las presiones son ejercidas por la administración son mínimas ya que mucho de este control en los resultados se traduce a listas de calificaciones, hojas llenas con números de actividades desarrolladas, y que la manifestación física de los resultados esta en los alumnos y que al existir una gran población estudiantil los intereses sean diversos y las exigencias se diluyan.

La sección E busca medir la autoestima que el trabajador tiene, aquí la media registrada es de 1.6352, desviación estándar de 0.6066, y moda 2.00, de acuerdo con la escala se puede asegurar que esto refleja una valoración de sí mismos moderada puesto que los valores descritos están por abajo del valor medio de la escala y cercanos al valor extremo de una autoestima máxima, este valor que la persona tiene de sí misma es muy importante en las personas que está formando recursos humanos ya que pueden transmitir inseguridad en los alumnos que en su desempeño profesional sean incapaces de superar, algo que explica estos resultados es la propia estima que los alumnos muestran al personal, la cual se han ganado mediante el trato diario, otra causa es la seguridad que el trabajador tiene en el empleo ya que el contrato de trabajo protege al empleado a menos que cometa alguna falta grave y aún en estos casos esta de por medio una negociación a través del Sindicato correspondiente.

En la sección F contiene preguntas que miden el grado de molestia que el trabajador siente hacia la forma en que es administrado su trabajo, la media de 1.9471, desviación estándar de .7069 muestra que alguna insatisfacción estando esta por debajo de la media de la escala, sin embargo la moda esta en 2.25 valor que esta casi en la parte media, la inconformidad suele ocurrir cuando la administración no proporciona instrucciones claras de la ejecución ni posibilidades de desarrollo, sin embargo en la Institución existe un sistema de escalafón donde la gente conoce lo que necesita para promocionar en las plazas, por otro lado no existe un sistema de valuación de los resultados de la ejecución en los diferentes puestos lo que lleva a considerar a todo el personal que esta ejecutando adecuadamente sus actividades.

La sección G esta aparejada con la sección anterior y mide como considera el trabajador que esta rindiendo en la institución, como es de esperarse el trabajador en promedio estima que tienen un a calificación de 8.181 en un a escala de 10 desviación estándar de 1.135, y moda de 9.00, esto sería representativo de trabajadores arriba del promedio y muy cercanos de trabajadores excelentes, sin embargo para asegurar esta calificación hace falta un modelo de evaluación bien fundamentado que permita conocer de cerca los resultados obtenidos en cada actividad, no solo basado en documentos o números fríos sino con otra base que ponga de manifiesto la excelencia educativa que siempre se ha buscado en el Instituto.

Finalmente en este cuestionario la sección H solo marca cuantas personas del sexo femenino y cuantas del masculino se encuestaron, en este caso la

muestra estuvo bien equilibrada ya que se encuestaron 56 trabajadores, 23 mujeres, 28 hombres y 5 no contestaron a esta pregunta.

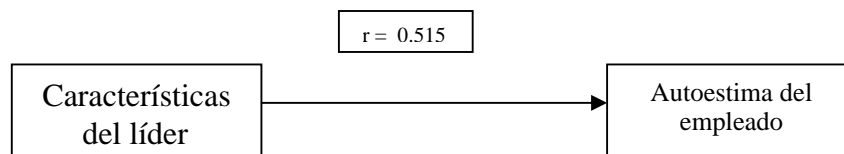
Con respecto al cuestionario de liderazgo podemos ver que se detectó lo siguiente:

La inclinación del líder tuvo una media de 3.3944, desviación estándar 0.2339, moda de 3.50, lo que indica que los líderes están inclinados con mayor fuerza hacia la tarea, sin embargo esto no es contundente ya que la varianza fue de 5.4 representando mucha variación entre los datos, siendo esto normal debido a que la muestra fue pequeña.

El estilo de Liderazgo que utilizan los encuestados fue con media de 2.80, desviación estándar de 0.6004, y moda de 2.75, lo que indica una clara tendencia hacia la flexibilidad en su estilo ubicándolos más orientados hacia el estilo democrático, probablemente esto contradiga los resultados de la anterior sección, pero tal vez las preferencias hacia la tarea de los jefes haga que estos cumplan con el papeleo que deben generar las actividades de sus subordinados, y que en general con ellos busque negociar tratando de no entrar en conflicto.

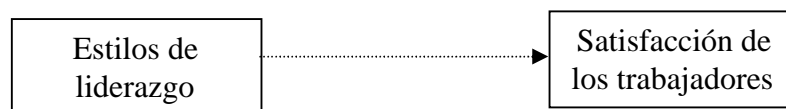
Cambiando la situación del líder en la tercera sección se midió el estilo de seguimiento que los jefes les gustaría tener, los resultados fueron; media 2.9141, desviación estándar 0.3699, y dos modas 2.50 y 3.00, como puede observarse estos resultados ubica a los jefes en el punto medio de la escala, esto es que no definen su estilo de seguimiento, esto también puede también influenciar su estilo de liderazgo pues al no identificarse con un estilo definido no exige resultados en esta dirección de sus subordinados.

Los resultados en las correlaciones nos ilustra la poca correlación entre las variables de estudio; en la sección 1 de las características del líder solo tenemos  $r = 0.515$  con respecto a la autoestima del empleado.



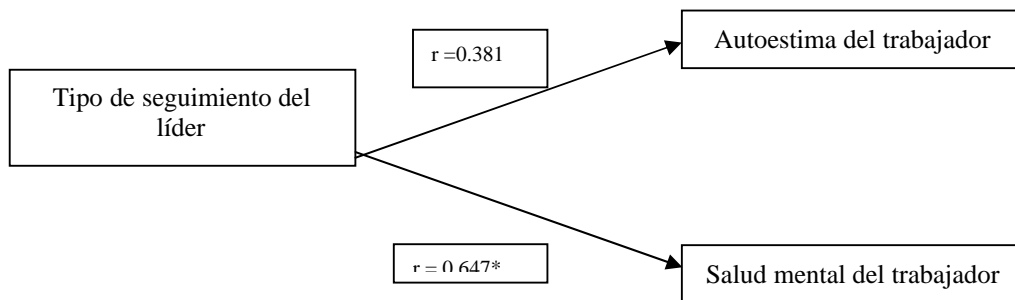
Pero en este caso el nivel de significancia es mayor de 0.05, por lo que no es concluyente la afirmación del hecho que las características del líder influyan en la autoestima del empleado.

Respecto a la hipótesis planteada especificando que los estilos de liderazgo influyen en la satisfacción en el trabajo, en la estadística no existe evidencia de comprobación, ya que la mayoría de los  $r$  son pequeños e inclusive algunos negativos y sin significancia, por consiguiente esta hipótesis no se comprueba.



Respecto al tipo de seguimiento se observa que existe  $r = 0.381$  con respecto a la autoestima, aún cuando el nivel de significancia es mayor al 0.05 es importante destacar la influencia de esta variable por el hecho que el personal directivo es seleccionado del resto del personal y que una vez concluida sus

funciones generalmente se ubica desempeñando nuevamente labores similares al resto del personal.



El tipo de seguimiento tienen un  $r = 0.647^*$  con significancia de 0.05, es probable que la influencia se deba a que el directivo pensando en su futura ubicación, no ejerza suficiente presión sobre los empleados buscando solo cumplir la actuación en cierto nivel, bastando que el empleado demuestre que esta haciendo las operaciones sin evaluar los resultados con precisión.

## CONCLUSIONES

En las relaciones dentro de una institución de educación superior y muy particularmente dentro del sector público existen variables que son poco cuantificables, por ejemplo de una institución a otra pueden variar las relaciones principalmente en respecto a los controles ejercidos por los directivos, en ocasiones los directivos en los actos celebrados para dar el informe de labores anuales adulan el trabajo de los empleados, y que en forma personal se quejan del bajo rendimiento de los mismos trabajadores, esto obedece a que las relaciones se desarrollan con la tensión la tensión latente a que el sindicato se inconforme detenga las actividades generándose un conflicto laboral.

Basándose en los resultados podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Primeramente que, la disposición para contestar cuestionarios por parte de los funcionarios se dificulta debido a que por las actividades que realiza no disponen de tiempo.
- Como consecuencia de lo anterior la muestra obtenida fue pobre y los resultados presentaron altos índices de variación y bajos índices de significación.
- Parece ser que el principal obstáculo para la satisfacción del personal es la ausencia de evaluaciones precisas y prácticas del desempeño.
- El personal al contestar busco de acuerdo a sus criterios ubicarse en la escala de tal forma que no se comprometiera, esto influyo que la media en la mayoría de las secciones estuviera en la parte central de las escalas.
- Los resultados no son concluyentes y es necesario reconsiderar el instrumento para una futura aplicación en la misma institución.

- Existe individualismo en el trabajo lo que limita el crecimiento principalmente de los elementos jóvenes.

## RECOMENDACIONES

- La primera recomendación es rediseñar los instrumentos y aplicar nuevamente buscando mayor correlación entre las variables de estudio.
- Realizar un diagnóstico de las diferentes funciones que se desarrollan en el Instituto con el fin de conocer el estado actual, y a partir de este nivel establecer una planeación estratégica (ubicado dentro de la planeación del órgano central).
- Establecer un sistema de evaluación del personal, paralelo al establecido por las unidades centrales que mida el rendimiento real, iniciando en forma individual y voluntaria para que se conozcan las bondades de l sistema.
- Junto con el punto anterior establecer un sistema de desarrollo profesional (Organizacional) del personal, principalmente de la gente joven, (sin incluir al personal mayor con deseos de superarse).
- Establecer un sistema de comunicación eficaz que permite fluir la información desde los niveles superiores de autoridad hasta cada uno de los trabajadores, esto en ambos sentidos con el objeto de buscar que el personal se integre voluntariamente a los objetivos institucionales.
- Buscar que el personal directivo asuma realmente su liderazgo comprometiéndose con las acciones de trabajo y de tomar acciones correctivas cuando sea necesario sin temor a perder su puesto o el estatus que esto representa.
- Buscar el compromiso de todos los trabajadores mediante mecanismos que los motiven hacia el trabajo en equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Badaway Michael, MANAGEMENT AS A NEW TECHNOLOGY, Editorial McGraw Hill Inc., USA 1993.
- 2 Bamberger Lee Dyer & Bacharach B Samuel, "Human resource planning, vol. 13 núm. 1, 1987:37-44.
- 3 Breaugh James A., "Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes", *Academy of Management Journal*, vol. 24, núm. 1, marzo 1981:142-147.
- 4 Campa J. M. & Guillén M.F., "Como conseguir el compromiso de los directivos y empleados", *Alta Dirección*, núm. 144, marzo-abril/1989:49-56.
- 5 Carnal C.A., "Toward a theory for the evaluation of organizational change", *Human Relations*, vol. 39, 1986:745-766.
- 6 Dawes M. Robyn, FUNDAMENTOS Y TECNICAS DE MEDICION DE ACTITUDES, México 1983:4-10, 29, 44.
- 7 De la Cerda Gastélum José, "Desarrollo de habilidades directrices para el mejoramiento de la competitividad", *Management Today en español*, año XXIV núm. 6 1998:16-22.
- 8 Digest de México, LOS PORQUES DE LA MENTE HUMANA, Reader's Digest de México S.A. de C. V., México 1991.
- 9 Dunham B. Rondall & Smith J. Frank, SALUD ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO, Editorial Trillas, México 1985:19
- 10 Giral B. José & González Sergio ESTRATEGIA TECNOLÓGICA INTEGRAL, Grupo Pliana S.A. de C.V., México 1986:221
- 11 Giral B. José "Guía de asimilación tecnológica", cuaderno de posgrado núm. 17, UNAM México, 1985:34
- 12 Herrera G. "Motivación en los trabajadores, un factor de cambio", *Higiene y Seguridad*, vol. 29 núm. 2, febrero/1989:25-28.
- 13 Huczynzld Andrzej, "Training designs for organizational change", *Management Decision*, vol. 27, núm. 4 1989:162-166.
- 14 Iván Espionzo, *Apuntes de clase materia Desarrollo Organizacional*, UNITEC 1977.
- 15 Kroongio O. et al, "An empirical study of communication patterns, Leadership styles, and subordinate satisfaction in R&D project teams in Korea", *Journal of engineering and technology management*, núm. 8 1991:15-35.
- 16 Luthans Fred & Kreitner Robert, MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL, Editorial Trillas, México 1988:35-52.
- 17 Münch Galindo Lourdes & García Martínez José, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Editorial Trillas, México 1991.
- 18 Muñoz S.B. "Cambio de cultura: diagnostico e implementación", *Alta Dirección*, núm. 143 enero-febrero/1989:21-27.
- 19 Ordoñez O. Miguel, "El papel de la dirección de Recursos Humanos, ante la resistencia al cambio", *Alta Dirección*, núm. 143, enero-febrero/1980:47-53.
- 20 Rodríguez Estrada Mauro, LIDERAZGO: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS, Editorial el Manual Moderno S.A. de C.V., México, 1988:48.
- 21 Schultz D.P., PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Editorial Interamericana, México 1985:11-40, 266.
- 22 Selznick Philip, "Leadership in administration", *Strategy Process*, 1988:37-41.
- 23 Taboada Novelo Angel A., "El líder plus", *Management Today en español*, año XXIV núm. 7 julio de 1998:15-17.
- 24 Terry R. George, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Editorial CECSA, México

- 1977:487-513.
- 25 Vargas Hernandez J. G. et al, "Across-cultural comparison of Mexican and Texas small business owners, similarities and differences in background, psychology and scanning behavior, Universidad de Colima, 1991, 5 páginas.
  - 26 Vroom H. Victor & Deci L. Edward, MOTIVACION Y ALTA DIRECCION, Editorial Trillas, México 1979.
  - 27 Watson Gandy, C.D.T., "The effect of new technology on people in physical distribution", Int. J. Phis. Dist. & Mat. Mgmt., vol. 16 núm. 7, 1986:22-30.
  - 28 Zabriskie, N. & Hullmantel A., "Implementing Strategies for Human Resources", Long Range Planning vol.22, núm. 2, 1989:70-77