

ESTILO DE LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN DE LA EFICACIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVIDENCIAS DE MÉXICO

Ma. Concepción Rico Pérez, Universidad Juárez del Estado de Durango
Diana Carolina Alanis Bañuelos, Universidad Juárez del Estado de Durango
Víctor Manuel Lerma Moreno, Universidad Juárez del Estado de Durango

RESUMEN

La presente investigación se basa en los datos correspondientes a 93 trabajadores del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Durango (CIIDIR), donde se evaluó la eficacia del líder desde la percepción del subordinado de acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo, evaluado con el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ). Los resultados señalan que los Directivos del CIIDIR presentan tanto conductas del estilo de Liderazgo Transaccional como Transformacional, por lo que se confirma que ambos estilos no son excluyentes; el estilo de liderazgo que tuvo una mayor correlación con la eficacia del líder fue el Liderazgo Transformacional, con un coeficiente de Pearson de .925 en comparación con el Liderazgo Transaccional, el cual obtuvo un coeficiente de .646. Se observa que las conductas pasivas del liderazgo Transaccional generan en el subordinado una correlación negativa en relación a la Eficacia del líder, en tanto que, las conductas activas del liderazgo Transaccional generan una correlación positiva con la misma. Se deduce que una posible razón del elevado coeficiente de correlación en el Liderazgo Transformacional con la Eficacia del líder, se deriva del alto nivel educativo tanto del jefe como del subordinado, coincidiendo con los resultados de los trabajos realizados en la policía de la comunidad de Valencia, España de Álvarez (2009) y con Hersey y Blanchard (Keith y Newstrom, 2003).

PALABRAS CLAVES: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Eficacia

LEADERSHIP STYLE AND PERCEPTION OF THEIR EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION: EVIDENCE FROM MEXICO

ABSTRACT

Based on the Leadership Model of Full Range, we examine leader effectiveness from the perception of the subordinate. The study was conducted at the Research Center of CIIDIR Durango. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was applied to sample of 93 employees. The results indicate that executives of CIIDIR have both behaviors, the Transactional Leadership style and Transformational. It is confirmed that the two styles are not mutually exclusive. The leadership style that had a higher correlation with the effectiveness of the leader was the Transformational Leadership, with a Pearson coefficient of 0.925. Transactional leadership, obtained a coefficient of 0.646. It is observed that passive behaviors of transactional leadership generate a negative correlation on the subordinate with respect to effectiveness of the leader. Active behaviors of transactional leadership generate a positive correlation. One possible reason for the high coefficient of correlation in the Transformational Leadership with the Effectiveness of the leader is deducted. This is due to the high educational level of both the boss and the subordinate, coinciding with the results of the work carried out in the community of Valencia, Spain of Álvarez (2009) police and Hersey and Blanchard (Keith and Newstrom, 2003).

JEL: M12, M14, M52, M59

KEYWORDS: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Effectiveness

INTRODUCCIÓN

México cuenta hoy en día con un escenario demográfico envejecido que implica en el mediano y largo plazo grandes retos para el país en todos los ámbitos de la vida social... contar con una cantidad inédita de personas en edad productiva (15 a 64 años de edad) que prácticamente duplicará a la población en edad económicamente dependiente durante las primeras décadas del siglo XXI (CONAPO, 2010).

Los cambios demográficos descritos provocarán una reducción de la demanda de servicios de educación básica y un notable crecimiento en la demanda de educación media superior y superior. El papel de las Instituciones de Educación Superior (IES) es de innegable importancia (SEP, SESIC, IESALC y UNESCO, 2003), y ha generado que sea tópico de análisis, tal es el caso de la OCDE (1997 y 2007 citado por Vázquez 2008): “La mayoría de las instituciones educativas mexicanas, se han caracterizado por una administración ineficiente con poca capacidad de respuesta ante los cambios socioeconómicos del país”, posteriormente en el 2007 corrobora “la inversión educativa en México ha crecido significativamente, pero los resultados de esa inversión no han mejorado”.

Lo expresado anteriormente demuestra la poca eficiencia en la administración de los recursos y la falta de liderazgo que genere altos niveles de desempeño, en el sector educativo. Por consiguiente, se enfoca la presente investigación en el estudio de los estilos de liderazgo, su relación con la Eficacia y la influencia de los factores sociodemográficos laborales en los mismos.

Esta investigación está integrada por cinco partes: la primera corresponde a la revisión de literatura sobre el Modelo de Liderazgo de Rango Completo el cual funge como sustento teórico de la presente investigación; la siguiente describe el método empleado que con consta de tipo de estudio, población, instrumento de medición y definición de las variables; posteriormente se detallan los resultados; mientras que en cuarta parte se dan a conocer las conclusiones; finalmente se muestra la bibliografía consultada.

REVISIÓN DE LITERATURA

El Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC) es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James McGregor Burns (1978), (citados por Lupano y Castro, 2008). Este modelo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un Líder Transformacional y/o de un Líder Transaccional. Bass (1997, citado por Landy y Conte, 2005) percibe al Liderazgo Transformacional por arriba del Transaccional en una jerarquía respecto a la efectividad. El éxito del líder en esta teoría va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que deben realizarse (Bass y Riggio, 2006, citados por Nader y Sánchez, 2010).

Proceso Transaccional

Bass (1985, citado por Ayoub, 2011) lo describe como el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique. Así mismo se considera que los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados lo cual es especialmente útil en contextos estables (Bass, citado por, Lupano y Castro, 2008).

En el proceso transaccional por una parte el líder genera confianza en el seguidor al clarificar el rol que debe desempeñar en la organización (le brinda un sentido de dirección), posteriormente cuando el seguidor sabe qué y cómo es lo que tiene que hacer se incrementa su confianza, así como su probabilidad subjetiva de éxito (Ayoub, 2011). En paralelo el seguidor adquiere un marco de referencia para otorgarle valor al resultado, cuando el líder, reconociendo la necesidad del seguidor, clarifica la forma en la que esa necesidad será satisfecha como intercambio por el cumplimiento de la tarea, con eso se logra que el líder y el seguidor se pongan de acuerdo en el intercambio social (Ayoub, 2011).

Las dimensiones del Liderazgo Transaccional en el modelo de Bass y Avolio (MLRC), presentan dos formas: una activa, es decir cuando el líder previene para que los errores no ocurran y una pasiva que se refiere a actuar cuando en error ya ocurrió (Nader y Castro, 2007). A continuación se describen tanto las conductas activas como pasivas (Gómez, 2008):

Refuerzo Contingente (RC): El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Dirección por Excepción Activo (DPE-A): Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas tomando acciones correctivas.

Dirección por Excepción Pasivo (DPE-P): El líder interviene sólo cuando no se satisfacen las normas. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Laissez-Faire (LF): Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

Proceso Transformacional

El liderazgo Transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del grupo (Mendoza y Ortiz, 2006). En efecto, el líder Transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes (Rodríguez, 2007). Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio... o cuando los subordinados están desempeñando labores importantes pero mal remuneradas (Mendoza y Ortiz, 2006).

El proceso Transformacional parte de una motivación inicial o esfuerzo del Transaccional, conectándose los dos estilos de liderazgo mediante el efecto aumentativo. El líder a través de la implementación de una o más dimensiones Transformacionales pone en marcha el proceso Transformacional generando un incremento superior en la motivación del seguidor que se traduce en un esfuerzo extra, por lo cual, el seguidor... va más allá de sus propias expectativas, del líder y de la organización (Ayoub, 2011).

Por lo anterior se deduce que el liderazgo Transformacional supera al Transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder Transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento (Sosik et al, 2002, citado por Mendoza y Ortíz, 2006). Las dimensiones del Liderazgo Transformacional son los siguientes (Mendoza, 2005):

Influencia Idealizada Atribuida (IIA): Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo.

Influencia Idealizada Conductual (IIC): Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos.

Inspiración (I): El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos.

Estimulación Intelectual (EI): El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas.

Consideración Individualizada (CI): Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador frecuente. (Mendoza y Ortiz, 2006)

En resumen, ambos líderes generan cambios en sus seguidores (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, citado por Ayoub, 2011), el Líder Transaccional, cambios en la cantidad y calidad del desempeño, en la atención que se presta a las acciones, en la sustitución de metas o en la resistencia para la implementación de alguna acción o política. En tanto que el Liderazgo transformacional genera cambios en el orden superior, esto es, en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de la producción o de los objetivos seleccionados.

Eficacia

La Eficacia se ha definido como “la capacidad del individuo para cumplir con la tarea o propósito con el nivel de rendimiento esperado” (Bandura, 1986/1987 citado por Ayoub, 2011). Dicho concepto a menudo se asocia, especialmente en la literatura organizacional con el de liderazgo, debido a que el liderazgo es considerado necesario y fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, de ahí que el interés por su estudio sea tan irresistible (Syroit, 1996, citado por Moreira, 2010). Las dimensiones de la eficacia para el modelo son (Ayoub, 2011):

Esfuerzo extra (EE): Grado de disposición del subordinado de emplear mayor energía y ánimo en las tareas y objetivos que persigue la organización a la que pertenece.

Satisfacción (S): Grado de aceptación de la actuación del líder y confianza del subordinado en los métodos del liderazgo utilizados por el líder, así como la forma en que el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás.

Efectividad (E): Percepción que tiene el seguidor de la capacidad del líder de lograr los objetivos y metas de los seguidores, así como la participación de los equipos de trabajo de manera armónica para el logro de lo programado.

METODOLOGÍA

Objetivos de Investigación; Los objetivos de la investigación que se presenta es. Primero, determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo que emplean los Directivos del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Durango y la percepción de su Eficacia por los subordinados. Segundo, identificar la influencia de los factores Socio-demográficos laborales en los estilos de liderazgo Transaccional y Transformacional empleados por los Directivos del CIIDIR Unidad Durango.

Preguntas de investigación: Las preguntas de investigación son:

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo que emplean los Directivos del CIIDIR Unidad Durango y la percepción de su Eficacia por los subordinados?

¿Cómo influyen los factores Socio-demográficos laborales en el liderazgo Transaccional y Transformacional que emplean los Directivos del CIIDIR Unidad Durango?

Hipótesis 1: El estilo de liderazgo que emplean los Directivos del CIIDIR Unidad Durango está relacionado con la percepción de su Eficacia por los subordinados.

Hipótesis 2: Existe una diferencia significativa en el estilo de Liderazgo Transaccional y en el Transformacional que emplean los Directivos del CIIDIR Unidad Durango en cuanto a las variables: Género, Puesto y Grado de estudios.

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Durango: El IPN, es la institución nacional con mayor madurez en la enseñanza técnica superior en el país (SEP, et al, 2003). Como parte de las políticas de fomentar la desconcentración de la investigación, el desarrollo tecnológico y la educación de posgrado en regiones estratégicas por sus potenciales y sus carencias (Meré, 2010) se crea el CIIDIR Unidad Durango el 11 de Noviembre de 1979, en la ciudad de Vicente Guerrero, Durango. El CIIDIR Unidad Durango, es un Centro de investigación perteneciente al IPN.

Tipo de estudio: Se realiza un estudio de tipo Ex Post-Facto. A su vez, se consideró el empleo de un diseño no experimental. A efectos de esta investigación se tomó en cuenta el diseño no experimental transversal. Así mismo, el estudio propuesto se adecuó al tipo descriptivo.

Población y muestra: La muestra estuvo constituida por el personal del CIIDIR Unidad Durango, debido a la voluntariedad de la encuesta se conformó por 93 seguidores lo que representa un 75% de la población constituida por un total de 127 trabajadores.

Instrumento de medición: El Rango Completo del liderazgo es evaluado con el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire), -MLQ- por sus siglas en inglés. La versión que fue utilizada es la que corresponde a los seguidores es decir la versión “Visto por otros” adaptado por Vega y Zabala (2004); éste último difiere de la versión original ya que es traducido al español y adaptado al contexto organizacional chileno y latinoamericano en su versión abreviada que integra 45 ítems que responden bajo una escala tipo Likert. Los cuatro puntos tienen la siguiente correspondencia cualitativa la cual permitirá medir la frecuencia con la que aparece determinada conducta donde: 0= “Nunca”; 1= “A veces”; 2= “Con frecuencia” y 3= “Siempre”.

Definición de Variables y Dimensiones

Como variables independientes encontramos a los estilos de liderazgo Transaccional y Transformacional divididos en 9 dimensiones. Como variable dependiente se presenta la Eficacia que se encuentra constituida por tres dimensiones de resultado.

El liderazgo Transaccional: Se refiere a aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder (Bass y Avolio, 1994, citado por Vega y Zavala, 2004) y sus subdimensiones son: Refuerzo Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción pasiva, y Laissez-Faire.

Por su parte el Liderazgo Transformacional: Es aquel donde el líder mueve a sus seguidores más allá de sus intereses personales y mediatos, mediante la elevación de sus niveles de madurez e ideales y su preocupación por el éxito, la autorrealización y el bienestar de otros, la organización y la sociedad (Bass, 1999, citado por Ayoub, 2011) y sus dimensiones son Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Finalmente la Eficacia para efectos de esta investigación será la medida en la que el líder logre motivar en sus seguidores un Esfuerzo Extra, incremente su Satisfacción y el nivel de Efectividad que perciben (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, citado por Ayoub, 2011)

Recopilación y Procesamiento Estadístico de los Datos

El proceso de recopilación de la información se llevó a cabo en un periodo de 2 semanas en septiembre de 2011 donde se explicó en forma breve a cada uno de los miembros de la población el objetivo de la investigación y se solicitó su cooperación al contestar el instrumento MLQ. Para el análisis de los datos recopilados se inició con una descripción de la muestra utilizando técnicas de herramientas de estadística descriptiva, tales como promedios, medidas de dispersión, frecuencia, gráficas de barras y gráficas de pastel. Se tabularon los datos mediante el paquete estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 20.0. Se realizó el análisis correlacional y gráficas de descripción, las variables fueron medidas en una sola vez y en un mismo momento (agosto de 2011), fue utilizado el coeficiente de correlación de Pearson (r). Otro coeficiente analizado fue el coeficiente de determinación (R^2). Posteriormente para evaluar el nivel de significancia en la diferencia entre medias se corrió una prueba de Fisher para calcular la desviación estándar (S).

RESULTADOS

Descripción de la muestra: El perfil del líder fue de sexo masculino (76%), nivel jerárquico de subdirector (44%) y el último grado de estudios es de doctorado (51%).

Análisis Descriptivo de las Variables Independientes

A continuación se presenta el análisis descriptivo obtenido de las dimensiones de ambos estilos. Para el liderazgo Transaccional se encontró que un 78% del personal percibe a sus directivos con un nivel moderado (0.76 – 1.50) en conductas de este estilo de liderazgo, un 17% con un nivel alto (1.51-2.25) y un 5% bajo, con un rango de 0.00-0.75. Por lo que respecta a las dimensiones del liderazgo Transaccional, la dimensión que presenta la media más alta es la de Refuerzo Contingente con 1.68 ($S = 0.84$), seguida por la dimensión Dirección por Excepción Activa con 1.61 ($S = 0.69$), posteriormente la dimensión Dirección por Excepción Pasiva con .96 ($S = 0.57$) y finalmente, la dimensión Laissez-faire con 0.76 ($S = 0.61$).

Para el liderazgo Transformacional se encontró que la mayoría de los subordinados 34%, perciben a sus directivos en un nivel muy alto (2.26 – 3.0), el 27% moderado en un rango de 0.76-1.50, el 25% alto (1.51 – 2.25) y por último el 14% los perciben en un nivel bajo con un rango de 0.00-0.75. En cuanto a las dimensiones del Liderazgo Transformacional se encontró que la Influencia Idealizada Atribuida es la dimensión que presenta la media más alta, 1.99 ($S = 0.77$), seguida de la Inspiración con 1.97 ($S = 0.78$), Influencia Idealizada Conductual 1.80 ($S = 0.75$), Consideración Individual 1.51 ($S = 0.64$) y por último la Estimulación Intelectual con 1.33 ($S = 0.84$).

Análisis Descriptivo de la Variable Dependiente

La variable dependiente para este estudio es la Eficacia en la cual se observó que la percepción que se tiene sobre la misma en el liderazgo del directivo es en su mayoría muy alta 35% (2.26 – 3.0), seguida de un 29% con una percepción moderada (0.76-1.50) y posteriormente con una percepción alta (1.51-2.25) y baja

(0.00-0.75) un 18% en ambos casos. Los resultados muestran que la Satisfacción (S) representa la media más alta, 1.89 (S= 0.82), posteriormente se encontró a la Efectividad con 1.75 (S= 0.93) y por último se encuentra Esfuerzo Extra con 1.47 (S=1.12).

Análisis correlacional de Liderazgo Transaccional – Eficacia: El coeficiente de correlación de Pearson (r) obtenido para las variables Liderazgo Transaccional y Eficacia fue de 0.646. Lo anterior denota una relación positiva y significativa que permite deducir lo siguiente: cuando el líder emplea conductas del estilo de liderazgo Transaccional en sus subordinados, la eficacia aumenta. Continuando con el análisis estadístico se calculó el coeficiente de determinación (R^2) el cual fue de 0.417, lo anterior permite inferir lo siguiente: las conductas de liderazgo Transaccional tienen correlación con la variable dependiente Eficacia, sin embargo esta no es muy fuerte debido a que se explica la variación de la Eficacia en un 41%. El hecho de que la asociación de las variables no es fuerte se debe en gran medida a que este estilo de liderazgo se compone de conductas pasivas (Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire) y activas (Dirección por excepción activa y RC), por ello se analizaron ambas conductas de manera independiente con la Eficacia. Los resultados fueron los siguientes:

Las conductas pasivas presentaron una correlación significativa, negativa y baja donde el coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.377 y el coeficiente de determinación fue de 0.142, es decir, cuando el líder utiliza conductas pasivas (Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire) del estilo de liderazgo Transformacional, la Eficacia disminuye. Así mismo se observa que las conductas pasivas del liderazgo Transaccional explican en un 14% la disminución de la Eficacia. Las conductas activas (Dirección por excepción activa y Refuerzo contingente) consideradas en conjunto en correlación con la Eficacia obtuvieron un coeficiente de correlación de Pearson de 0.895, lo que indica que la asociación entre las variables es significativa, positiva y alta, es decir, cuando el líder recurre a conductas activas de liderazgo transaccional, la Eficacia aumenta. Así mismo se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.802 lo que se entiende que las conductas activas explican la variación en la Eficacia en un 80%.

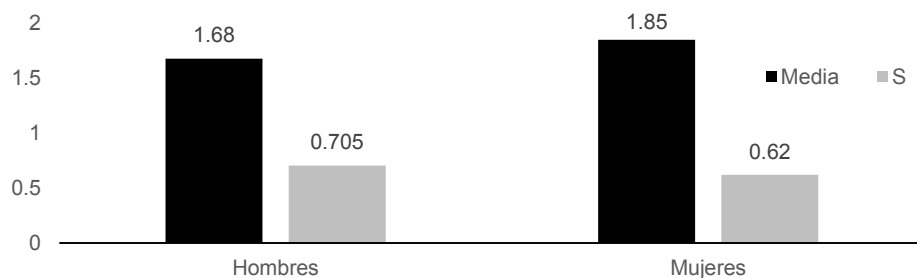
Análisis correlacional de Liderazgo Transformacional- Eficacia: Las variables Liderazgo Transformacional y Eficacia en este estudio obtuvieron un coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0.925. El resultado obtenido refleja una relación positiva y significativa que nos permite inferir lo siguiente: cuando el líder utiliza conductas del estilo de liderazgo Transformacional en sus subordinados, la Eficacia aumenta.

Influencia de los Factores Socio-demográficos laborales sobre la presencia del Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional: Se hizo el análisis del Liderazgo Transaccional y del Liderazgo Transformacional considerando los siguientes factores: Sexo, edad, nivel jerárquico y el último grado de estudios.

Por Sexo: Los hombres presentan un promedio de Liderazgo Transaccional levemente mayor que las mujeres 1.27 con una desviación estándar de 0.359 contra 1.21 en una escala del 0 al 3 con una desviación estándar de 0.348 (Figura 1), por consiguiente se pudiera decir que el Liderazgo Transaccional se presenta mayormente en los hombres que en las mujeres, aunque la diferencia no es significativa (Tabla 1).

En cuanto al Liderazgo Transformacional, los hombres presentan un promedio de este liderazgo menor que las mujeres (1.68 con una desviación estándar de 0.705 contra 1.85 con una desviación estándar de 0.705 en una escala del 0 al 3) (Figura 1), con una diferencia significativa (Tabla 1), por consiguiente se puede decir que el Liderazgo Transformacional se presenta mayormente en las mujeres que en los hombres.

Figura 1: Liderazgo Transformacional Por Sexo



En esta figura se observa que en el liderazgo Transformacional, los hombres presentan un promedio de este liderazgo menor que las mujeres (1.68 contra 1.85 en una escala del 0 al 3), con una diferencia significativa, por consiguiente se puede decir que el Liderazgo Transformacional se presenta mayormente en las mujeres que en los hombres. Fuente elaboración propia.

Tabla 1: Significancia Liderazgo Transformacional Por Sexo

	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	730.481	30	24.349	2.694	***0.000
Intra-grupos	560.422	62	9.039		
Total	1,290.903	92			

***De acuerdo a la tabla se acepta la hipótesis o bien los resultados son significativos ya que el nivel de significancia es menor a .05, por consiguiente se puede decir que el Liderazgo Transformacional se presenta mayormente en las mujeres que en los hombres Fuente. Elaboración propia.

Por Puesto del Jefe

Se observa que de acuerdo al Puesto del Jefe, el mayor promedio de Liderazgo Transaccional (Tabla 2) lo tiene el nivel jerárquico correspondiente a Jefe de departamento, con un promedio de 1.33 (S= 0.418), en una escala de 0 al 3. El que menor lo practica es el puesto de Director con 1.05 (S= 0.376), encontrándose entre estos extremos los puestos de Docente y Subdirector con un promedio de 1.21 (S= 0.343) y 1.23 (S= 0.291) respectivamente. Su diferencia es significativa (Tabla 3). Respecto al Puesto del Jefe, los mayores promedios de Liderazgo Transformacional (Tabla 2) lo tiene el nivel jerárquico correspondiente a Subdirector con un promedio de 1.77 en una escala de 0 al 3 (S= 0.683), seguido del Jefe de Departamento con un promedio de 1.76 (S= 0.670), posteriormente el puesto de Docente con un promedio de 1.60 (S= 0.817), por último el nivel jerárquico que lo practica en menor medida es el puesto de Director, con un promedio de 1.42 (S= 0.571). Su diferencia es significativa (Tabla 3).

Tabla 2: Diferencia de Medias del Liderazgo Por Puesto del Jefe

	Docente	Jefe de Departamento	Subdirector	Director
Panel A. Liderazgo Transaccional Por Puesto del Jefe				
Media	1.21	1.33	1.23	1.05
Desviación standar	0.343	0.418	0.291	0.376
Panel B. Liderazgo Transformacional Por Puesto del Jefe				
Media	1.60	1.76	1.77	1.43
Desviación standar	0.817	0.670	0.683	1.571

En la tabla, el Liderazgo transaccional se observa de acuerdo al Puesto del Jefe, el mayor promedio lo tiene el nivel jerárquico correspondiente a Jefe de departamento, con un promedio de 1.33. El que menor lo practica es el puesto de Director, encontrándose entre estos extremos los puestos de Docente y Subdirector con un promedio de 1.21 y 1.23 respectivamente. Su diferencia es significativa. También se muestra que de acuerdo al Liderazgo Transformacional por el Puesto del Jefe, los mayores promedios de Liderazgo lo tienen los niveles jerárquicos correspondientes a Subdirector y Jefe de Departamento, con un promedio de 1.77 y 1.76 respectivamente, seguido del puesto de Docente con un promedio de 1.60. Por último el nivel jerárquico que lo practica en menor medida es el puesto de Director, con un promedio de 1.42. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Significancia del Liderazgo Transaccional Por Puesto del Jefe

	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Panel A. Significancia del Liderazgo Transaccional Por Puesto del Jefe					
Inter-grupos	2.207	3	0.736	6.951	***0.000
Intra-grupos	9.418	89	0.106		
Total	11.624	92			
Panel B. Significancia del Liderazgo Transformacional por Puesto del Jefe					
Inter-grupos	3.22	14	0.230	2.135	***0.018
Intra-grupos	8.404	78	0.108		
Total	11.624	82			

***De acuerdo a la tabla se acepta la hipótesis o bien los resultados son significativos ya que el nivel de significancia es menor a .05. Es decir, el Liderazgo transaccional de acuerdo al Puesto del Jefe, el mayor promedio lo tiene el nivel jerárquico correspondiente a Jefe de departamento. El que menor lo practica es el puesto de Director, encontrándose entre estos extremos los puestos de Docente y Subdirector con diferencias significativas. Por otra parte, en el Liderazgo transaccional de acuerdo al Puesto del Jefe, el mayor promedio lo tiene el nivel jerárquico correspondiente a Jefe de departamento. El que menor lo practica es el puesto de Director, encontrándose entre estos extremos los puestos de Docente y Subdirector con diferencias significativas. Fuente. Elaboración propia

Por Grado de Estudio del Jefe

En cuanto al Liderazgo Transaccional, el grado de estudio del jefe que presenta un mayor promedio (1.43, S= 0.483) corresponde al grado de licenciatura en una escala del 0 al 3, siguiendo el grado de maestría y doctorado con 1.25 (S= 0.359) y 1.21 (S= 0.306) respectivamente (Tabla 4), con una diferencia significativa (Tabla 5), por consiguiente se puede decir que el promedio de los grupos del Liderazgo Transaccional se presenta en orden decreciente en relación al mayor grado de estudio del jefe. En el Liderazgo Transformacional correspondiente al grado de estudio del jefe, el nivel de licenciatura presenta el mayor promedio (1.93, S= 0.717) en una escala del 0 al 3, siguiendo el grado de maestría con 1.64 (S= 0.685) en sentido decreciente, para posteriormente a nivel de doctorado se incrementa con 1.73 de promedio y una desviación estándar de 0.679 (Tabla 4), contando con una diferencia significativa (Tabla 5).

Tabla 4: Liderazgo Por Grado de Estudios del Jefe

	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Lo Desconozco
Panel A: Liderazgo Transaccional Por Grado de Estudio del Jefe				
Media	1.43	1.25	1.21	1.19
Desviación estándar	0.483	0.359	0.306	
Panel B: Liderazgo Transformacional Por grado de Estudio del Jefe				
Media	1.93	1.64	1.73	0.95
Desviación estándar	0.717	0.685	0.679	

Conforme al Liderazgo Transaccional, el grado de estudio del jefe que presenta un mayor promedio (1.43) corresponde al grado de licenciatura en una escala del 0 al 3, siguiendo el grado de maestría y doctorado con 1.25 y 1.21 respectivamente, por consiguiente se puede decir que el promedio de los grupos del Liderazgo Transaccional se presenta en orden decreciente en relación al mayor grado de estudio del jefe. Se observa que en Liderazgo Transformacional el nivel de licenciatura presenta el mayor promedio (1.93) en una escala del 0 al 3, siguiendo el grado de maestría con 1.64 en sentido decreciente, para posteriormente al nivel de doctorado se incrementa con 1.73 de promedio.

Los Directivos del CIIDIR presentan tanto conductas del estilo de Liderazgo Transaccional como Transformacional, por lo que se confirma que ambos estilos no son excluyentes, es decir, están presentes en los líderes en mayor o menor proporción de acuerdo con la situación dada; por lo que se coincide con la afirmación de Carmen Dos Santos (2006) de que el Liderazgo Transformacional es un agregado de la efectividad del Liderazgo Transaccional, uno no substituye a otro, los mejores líderes poseen ambos tipos. Esta similitud de resultados se debe a la confirmación de los fundamentos teórico.

Los resultados obtenidos muestran que los dos estilos de liderazgo correlacionan positivamente con la variable de resultado Eficacia, sin embargo, es necesario destacar que el estilo de liderazgo que tuvo una mayor correlación fue el Liderazgo Transformacional, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.925 en comparación con el Liderazgo Transaccional, el cual obtuvo un coeficiente de 0.646. De acuerdo a los resultados anteriores se corroboran las afirmaciones de algunos investigadores como son Avolio y

Bass, 2004; Dum Dum, Lowe y Avolio, 2002; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, (1996, citados por Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Ramírez y Sgambatti, 2008; Álvarez, 2009) que afirman que el Liderazgo Transformacional (y sus diversas dimensiones) correlaciona de forma elevada y positiva con la Eficacia. También en este caso se confirman los postulados teóricos. La contribución única en este estudio es que éste se haya realizado en un centro de investigación con investigadores de gran nivel académico y con reconocimiento a nivel nacional de algunos de ellos.

Tabla 5: Significancia del Liderazgo Transaccional Por Grado de Estudio del Jefe

	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Significancia del Liderazgo Transaccional Por Grado de Estudio del Jefe					
Inter-grupos	9.258	3	3.086	8.066	***0.000
Intra-grupos	34.053	89	0.383		
Total	43.311	92			
Significancia del Liderazgo Transformacional Por Grado de Estudios del Jefe					
Inter-grupos	2.077	3	0.692	6.453	***0.001
Intra-grupos	9.548	89	0.107		
Total	11.624	92			

***De acuerdo a esta tabla se acepta la hipótesis o bien los resultados son significativos ya que el nivel de significancia es menor a .05. Conforme al Liderazgo Transaccional, el grado de estudio del jefe que presenta un mayor promedio corresponde al grado de licenciatura, siguiendo el grado de maestría y doctorado, por consiguiente se puede decir que el promedio de los grupos del Liderazgo Transaccional se presenta en orden decreciente en relación al mayor grado de estudio del jefe, siendo sus diferencias significativas. Se observa que en el Liderazgo Transformacional el nivel de licenciatura presenta el mayor promedio, siguiendo el grado de maestría con 1.64 en sentido decreciente, para posteriormente al nivel de doctorado se incrementa, siendo las diferencias significativas.

CONCLUSIONES

Los objetivos de esta investigación son: “Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo que emplean los Directivos del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Durango y la percepción de su Eficacia por los subordinados” e “Identificar la influencia de los factores Socio-demográficos laborales en los estilo de liderazgo Transaccional y Transformacional empleados por los Directivos del CIIDIR Unidad Durango”.

Los resultados señalan que los Directivos del CIIDIR presentan tanto conductas del estilo de Liderazgo Transaccional como Transformacional, por lo que se confirma que ambos estilos no son excluyentes; el estilo de liderazgo que tuvo una mayor correlación con la eficacia del líder fue el Liderazgo Transformacional, con un coeficiente de Pearson de .925 en comparación con el Liderazgo Transaccional, el cual obtuvo un coeficiente de .646. Se deduce que una posible razón del elevado coeficiente de correlación en el Liderazgo Transformacional con la Eficacia del líder, se deriva del alto nivel educativo tanto del jefe como del subordinado. Se reconfirma la “jerarquía de correlaciones”, es decir, el estilo que demuestra generar mayores niveles en la Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad en el subordinado, es el Transformacional siendo este el más efectivo que el Transaccional, en relación al compromiso con la organización (Moreira, 2010).

Cabe resaltar que al momento de correlacionar las dimensiones de manera individual se encontró que el empleo de conductas pasivas del Liderazgo Transaccional (Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire) con los subordinados correlacionó con un nivel de significancia bajo y negativo (-0.377), contrario a las conductas activas que correlacionaron con un nivel de significancia alto y positivo (0.895). Los resultados anteriores pueden ser ocasionados debido a que el No Liderazgo (conductas pasivas) genera en el subordinado falta de confianza y de respeto, en tanto que las conductas activas por el contrario generan una motivación en el primer orden (necesidades básicas) y posteriormente se complementan con las conductas transformacionales que satisfacen las necesidades de orden superior (creencias y valores).

Con base en los resultados se observa que las dimensiones que se refieren a las conductas activas del liderazgo Transaccional (Refuerzo Contingente y Dirección por Excepción Activo) son las que se presentan en mayor medida en la unidad analizada. Esto se debe probablemente a que por normatividad institucional se trabaja en base a objetivos, por lo que el Directivo da a conocer a sus subordinados cuáles son sus tareas, los beneficios de su cumplimiento y así mismo se encarga del monitoreo respectivo, lo cual coincide con los principios de las conductas activas del liderazgo Transaccional, esta misma situación genera que las conductas pasivas se presenten en menor medida.

Como respaldo al resultado en el que la Influencia Idealizada Atribuida es la dimensión que presenta la media más alta, 1.99 (S= 0.77) es necesario destacar que en gran medida la normatividad institucional no permite flexibilidad en cuanto a su cumplimiento, y por ende su observancia es estricta en tiempo y forma, razón por la cual no se puede estimular a los trabajadores a realizar las cosas de maneras innovadoras o nuevas, ni se pueden proveer retos y oportunidades. Dicha situación concuerda con el hecho de que la institución no se encuentra con un ambiente de incertidumbre, por el contrario cuenta con una estructura interna perfectamente definida en la cual se encuentran claramente delimitadas las tareas y los resultados esperados.

Las conductas pasivas presentaron una correlación significativa, negativa y baja donde el coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.377 y el coeficiente de determinación fue de 0.142, es decir, cuando el líder utiliza conductas pasivas (Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire) del estilo de liderazgo Transformacional, la Eficacia disminuye. Así mismo se observa que las conductas pasivas del liderazgo Transaccional explican en un 14% la disminución de la Eficacia.

En general, se puede deducir que una posible razón del elevado coeficiente de correlación en el Liderazgo Transformacional con la Eficacia en el personal Directivo del CIIDIR Unidad Durango, se deriva del alto nivel educativo tanto del jefe como del subordinado (doctorado y maestría respectivamente), coincidiendo con los resultados de Álvarez (2009) quien concluye que: donde existen subordinados que cuentan con mucha experiencia y formación, permite que el jefe pueda delegar con más garantías mayor cantidad de funciones, contando así con más tiempo material para dedicarlo a labores de dirección proactiva y planificación, lo que aumenta las probabilidades de dirigir desde las conductas Transformacionales.

Igualmente, se observa que la deducción anterior coincide con la teoría de Liderazgo de Situacional de Hersey y Blanchard (citado como Keith y Newstrom, 2003), donde se propone que el factor más importante que influye en la selección del estilo de líder es el nivel de desarrollo o madurez de los subordinados.

Respecto a la Influencia de los Factores Socio-demográficos laborales sobre la presencia del Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional, se puede concluir lo siguiente:

El nivel jerárquico bajo correspondiente a Jefe de departamento tiene el mayor promedio de Liderazgo Transaccional, descendiendo este promedio al puesto de Subdirector y seguido del de Director y Docente, coincidiendo con la conclusión de Ramírez & Sgambatti (2008) que mencionan “Con relación al estilo Transaccional, la baja gerencia posee el mayor promedio, seguido por media gerencia, alta gerencia y empleado con el menor valor.”

En cuanto al Liderazgo Transformacional respecto al sexo del jefe, los hombres presentan un promedio de este liderazgo menor que las mujeres, por consiguiente se puede decir que el Liderazgo Transformacional se presenta mayormente en las mujeres que en los hombres, concordando esta conclusión con la de Hernández (2010) que afirma que “en general las mujeres son más transformacionales que los hombres”.

Se observa que de acuerdo al Puesto del Jefe, el mayor promedio de Liderazgo Transaccional lo tiene el nivel jerárquico correspondiente a Jefe de departamento, descendiendo este promedio al puesto de

Subdirector, seguido del de Director y docente. Tal vez se explique estos resultados de acuerdo a las funciones de cada nivel jerárquico, ya que los Jefes de departamento se enfocan a realizar funciones propias de su área, que son los que cuentan con mayor liderazgo transformacional caracterizado por ser más activos y revolucionarios, quizá por que cuenten con mayor tiempo para ello, siguiéndole a este grupo, los de Subdirectores y el de director que aparte de su función como directivos tienen obligación de impartir clase, haciéndolos menos activos y más conservadores por tener mayor variedad de actividades, es decir transformacionales. Al final el que menos emplea este estilo de liderazgo es el docente que también tiene que lidiar entre la docencia y la investigación.

En cuanto al Liderazgo Transaccional, el grado de estudio del jefe que presenta un mayor promedio corresponde al grado de licenciatura, siguiendo el grado de maestría y doctorado, por consiguiente se puede decir que el promedio de los grupos del Liderazgo Transaccional se presenta en orden decreciente en relación al mayor grado de estudio del jefe. Se puede sugerir que precisamente por su grado de estudios, el nivel licenciatura está más enfocado a los resultados, pues se habilitó para eso y esta perspectiva va modificándose, poco a poco, siendo más visionaria, conforme va elevándose el nivel de estudios y conocimientos.

En el Liderazgo Transformacional correspondiente al grado de estudio del jefe, el nivel de licenciatura presenta el mayor promedio, siguiendo el grado de maestría en sentido decreciente, para posteriormente al nivel de doctorado se incrementa levemente. Quizá este promedio de Licenciatura, se deba a que los jefes con grado de licenciatura, no son docentes ni investigadores, solamente se dedican a su puesto, teniendo quizá más tiempo y energía para orientarse a las relaciones, a ser más activo y revolucionario, características de los líderes transformacionales, no así en el caso de maestría y doctorado que dentro de sus funciones en su totalidad, se encuentran la docencia y la investigación. Por consiguiente y en beneficio del Centro se sugiere capacitación en la habilidad de liderazgo a los Directivos lo que repercutirá en el aumento de la percepción de la eficacia del líder.

Como recomendación se propone se efectúen evaluaciones periódicas de liderazgo a fin de retroalimentar el resultado de esta evaluación, tratando de evitar la voluntariedad de la participación en la evaluación, la cual fue detectada como una limitación ya que; “el mero hecho de la voluntariedad en la contestación del cuestionario, puede añadir cierto sesgo en la calidad de los datos, puesto que puede llevar asociada una opinión tanto excesivamente buena como excesivamente mala respecto del Jefe” (Álvarez, 2009). Así mismo la presencia de la no respuesta (Sesgo de no respuesta), aumenta el error muestral y con ello el error típico de las estimaciones. Además, la no respuesta no es aleatoria, no se produce por igual en todos los estratos de la población, de modo que se generan sesgos a la hora de estimar la población total (Hernández, 2010). Otra limitación en el estudio, quizá es que no se tenían suficientes integrantes de los niveles jerárquicos más altos, o que algunos jefes no tenían suficientes subordinados, quizá dos o tres.

A partir de este estudio surge la siguiente inquietud que se propone para futuras investigaciones: Medición de la eficacia del liderazgo posterior a la capacitación a directivos, es decir, realizar un estudio longitudinal y poder evaluar la intervención. Otro estudio posterior a esta investigación sería el aplicar los dos instrumentos para medir la eficacia del liderazgo, es decir: desde la percepción de los subordinados y desde la del jefe, hacer una comparación de las diferentes percepciones y realizar un análisis estadístico para determinar el grado de significancia de la diferencia.

REFERENCIA

Álvarez, J.O. (2009) *Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad Valenciana*. Universidad de Valencia Departamento de Psicología Social. Tesis Doctoral Publicada. Servei de publicacions. España. Recuperado el 23 de junio de 2011.
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10202/alvarez.pdf?sequence=1>

Ayoub, J.L. (2011) *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica*. Lulunterprises, Inc. México.

Consejo Nacional de Población (2010) *Situación actual de los jóvenes en México*. Recuperado el 27 de Julio de 2011 <http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm2010/04.pdf>

Dos Santos, C. (2006) *Estilos de liderazgo de los representantes estudiantiles de la UCAB según el modelo de liderazgo de Bernard Bass*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela. Recuperado el 8 de Mayo de 2011 <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7185>.

Gómez, R.A. (2008) *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Revista pensamiento y gestión (24), Universidad del Norte. Colombia.

Hernández, C. (2010) *Estilos de Liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud*. Universidad Complutense de Madrid. Escuela Universitaria de Enfermería, Fisioterapia y Podología. Revista Reduca. 2 (1), España. Recuperado el 3 de agosto de 2011 <http://www.revistareduca.es/index.php/reduca-enfermeria/article/viewFile/197/219>

Keith, D. y Newstrom, J.W. (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. Traducción Núñez, A. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

Landy, F.L. y Conte, J.M. (2005) *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

Lupano, M. y Castro A. (2008) *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Revista Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad. Universidad de Palermo, Facultad de Ciencias Sociales. Buenos Aires Argentina.

Mendoza, I. A. (2005) *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tesis de doctorado en Administración no publicada. México. Recuperado el 5 de mayo de 2011 <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>

Mendoza, M. y Ortiz C. (2006) *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de ciencias económicas, Vol. 14 número 1, Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia.

Meré, A. A. (2010) *Problemática de la asignación de los recursos a los proyectos de investigación del sistema CIIDIR del Instituto Politécnico Nacional*. Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Tesis de maestría no publicada. México.

Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Psicothema, 22 (3), Universidad de Oviedo, España.

Moreira, C. M., (2010) *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Tesis Doctoral publicada. España. Recuperado el 23 de Septiembre de 2011 <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>

Nader, M. y Castro A. (2007) *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass*. Universitas Psychologica. 6 (3), Potificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

Nader, M. y Sánchez E. (2010) *Estudio comparativo de los líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares*. Anales de Psicología, 26 (1) Colombia.

Ramírez, L. y Sgambatti, M. (2008). *Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas*. Visión Gerencial 7 (2) Venezuela.

Rodríguez, E. (2007), *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia, un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*, Revista Interciencia, 32 (8), Venezuela.

SEP, SESIC, IESALC y UNESCO (2003) *Informe nacional sobre la educación superior en México*. México. Recuperado el 11 de julio de 2011
http://www.anuiem.mx/e_proyectos/pdf/01_Informe_Nacional_sobre_la_Educacion_Superior_en_Mexico.pdf

Vázquez, S. (2008) *Diseño de un modelo multidimensional de liderazgo para apoyar a la Administración de Recursos Humanos en los Procesos de Selección y Capacitación de Personal Directivo aplicable a Instituciones de Educación Superior*. México. Recuperado el 11 de Julio de 2011 de
<http://cadel2.uvmnet.edu/congreso/ponencias/pdfs/Liderazgo.pdf>

Vásquez, R. y Vásquez, X., (2006) *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. Colegio Universitario "Francisco de Miranda" Ministerio de Educación Superior. Folletos gerenciales, Vol. 10, Venezuela.

Vega, C. y Zavala, G. (2004) *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*, Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología. Chile. Recuperado el 1 de Junio de 2011. http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

BIOGRAFIA

Ma. Concepción Rico Pérez, Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Fanny Anitúa y Priv. de Loza, Durango, 34000 México. Correo electrónico: conirico@hotmail.com

Diana Carolina Alanis Bañuelos, Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Fanny Anitúa y Priv. de Loza, Durango, 34000 México. Correo electrónico: alanis_b90@hotmail.com

Víctor Manuel Lerma Moreno, Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Fanny Anitúa y Priv. de Loza, Durango, 34000 México. Correo electrónico: viclerma@yahoo.com