



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**  
**FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ**

**TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN**

Molina Castillo, Micaela

-2023-

*Dedicado al pilar de mi vida, mis  
hijos Gabriel y Jeremías, que  
iluminan hasta el cielo más  
oscuro. -*

## **TEMA**

El liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz, desde la perspectiva de la Teoría de Contingencia del Liderazgo propuesta por Fred Fiedler.

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación tiene por objetivo analizar el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz.

Para ello, se desarrollaron tres instrumentos de medición que se aplicaron tanto al personal como a la Directora del área en cuestión, utilizando como guía la Teoría de la Contingencia del Liderazgo, propuesta por Fred Fiedler, la cual afirma que la eficiencia en el desempeño de los empleados, depende del nivel de control e influencia del líder sobre la situación y del grado de interacción que éste posea con los subordinados.

A través de esta teoría, se logra establecer tanto el control situacional como el estilo de liderazgo.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz, según la Teoría de Contingencia del Liderazgo propuesta por Fred Fiedler?

## **DESCRIPCIÓN**

La Teoría de Contingencia del Liderazgo de Fiedler afirma que *“un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo”* (Robbins, 2009. P. 392), por lo que no existe un estilo de liderazgo que sea ideal, sino que resulta más indicado aquel líder que se encuentre alineado con la situación.

Con base en esta afirmación, resulta posible comprender la importancia que reviste conocer el estilo del líder, analizando los factores situacionales e identificar si se encuentra orientado a las relaciones o a las tareas, como así también medir el grado de influencia que posee sobre las variables de poder.

Utilizando los métodos adecuados, se logra establecer tanto la situación como el estilo gracias a los métodos de análisis propuestos en la teoría de Fred Fiedler.

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz según la Teoría de Contingencia del Liderazgo propuesta por Fred Edward Fiedler.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el tipo de liderazgo: Lograr establecer si se trata de un líder orientado a las relaciones o un líder orientado a las tareas.
- Definir la situación: Analizar las dimensiones de control de situación, cuya combinación nos indicará el grado de favorabilidad para cada estilo de liderazgo.
- Explicar el encuadre del estilo del líder respecto a la situación: Establecer si el estilo de liderazgo coincide con la situación.

## **HIPÓTESIS**

El estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz es orientado hacia las tareas.

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
El liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz, según la Teoría de Contingencia del Liderazgo propuesta por Fred Fiedler.	¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la Provincia de Santa Cruz según la Teoría de Contingencia del Liderazgo propuesta por Fred Fiedler.	Establecer cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz, según la Teoría de Contingencia del Liderazgo propuesta por Fred Fiedler.	Se trata de un estilo de liderazgo orientado a las tareas.	Liderazgo.	Evaluación del estilo del líder en relación con los seguidores, midiendo a su vez el grado de control e influencia en la relación.	Entrevista tanto al líder para realizar la Escala del Compañero Menos Preferido mediante la cual se establece el estilo de liderazgo y entrevista al personal para confirmar los datos obtenidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a las tareas.</li> <li>- Orientación a las relaciones.</li> <li>- Poder de posición del líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el nivel de confianza y respeto entre subordinados y el líder.</li> <li>- Analizar la estructura de cada puesto.</li> <li>- Establecer el grado de autoridad que posee el líder.</li> </ul>

## MARCO TEÓRICO

Las circunstancias en las que se desarrolla el proceso de liderazgo se conocen como "contingencia de la situación" y se analizan en conjunto con las características del individuo, como la relación entre el líder y los miembros, para lograr establecer los resultados.

Uno de los teóricos más importantes respecto al enfoque de Situación y Contingencia del Liderazgo es Fred Fiedler, quien, como menciona Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, establece principalmente que los líderes no pueden cambiar su estilo de liderazgo; razón por la cual resulta oportuno encontrar al líder apropiado para cada situación en particular.

Por ello, resulta propicio destacar que, con base en la Teoría de la Contingencia del Liderazgo, no existe una forma *correcta o incorrecta* de liderar o un estilo que sea perfecto para todo tipo de situaciones. Esto se puede traducir en que un estilo de liderazgo puede ser perfectamente apropiado para ejercerse en determinadas circunstancias, pero resultar inapropiado en otras.

De acuerdo al modelo de contingencia propuesto por este autor, es imprescindible identificar la situación, que se logra basándose en las variables: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y el poder de posición del líder, como así también el estilo básico del individuo.

Para conocer este último, Fiedler diseñó un instrumento de medición al que llamó "Cuestionario del Compañero Menos Preferido" (CMP), mediante el cual se logra establecer la orientación del individuo a los fines de identificar si posee un estilo orientado a las relaciones o a las tareas. Este análisis es posible porque, de acuerdo a Fiedler, *"si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en CMP), entonces quien lo respondió se interesa sobre todo en tener buenas relaciones personales con dicho compañero"* (Robbins, 2009. P. 392). Esto puede traducirse en que su estilo está orientado a las relaciones. Si, al contrario, el líder se encuentra orientado a las tareas o la productividad, el resultado de las calificaciones del Compañero Menos Preferido será baja, evaluándolo con términos mas bien negativos o desfavorables.

Una vez obtenida la orientación del líder, es posible evaluar si resulta apropiado para la situación en que se encuentra la organización.

Los factores clave de la situación son identificados y definidos, según Fiedler, por tres dimensiones:

- ❖ **Relaciones líder-miembro:** Se mide de acuerdo al grado de respeto y confianza que inspira en los miembros del equipo.
- ❖ **Estructura de la tarea:** Se logra establecer midiendo el grado de planificación y orden en el desempeño de la labor.
- ❖ **Poder del puesto:** Se trata del grado de influencia que posee un líder respecto a las variables de poder que le otorga su puesto (contratar, despedir, ascender, etc.).

Con base en el análisis de estas tres dimensiones, es posible establecer la situación en que se encuentra la organización.

Para Fiedler, si las relaciones líder-miembro son buenas, el puesto del líder está bien estructurado y el poder de éste es elevado, más control posee. Como resultado del análisis de las tres dimensiones de la contingencia, surgen diversas situaciones o categorías en las cuales se podrían clasificar los líderes.

*"El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación"* (Chiavenato, 2009. P. 356).

Es necesario establecer el estilo situacional paralelamente al estilo del individuo para lograr la coincidencia de ambos, de manera tal que se logre la mayor eficacia en el liderazgo.

En líneas generales, Fiedler afirmaba que los líderes orientados a la tarea resultan desempeñarse más exitosamente tanto en las situaciones que tendieran a ser muy favorables como las que resultaran muy desfavorables. Mientras que los líderes orientados a las relaciones logran su mejor desempeño en situaciones donde las tareas resultan ser poco específicas y las relaciones interpersonales son buenas.

Partiendo de esta premisa, bajo la cual resulta imprescindible conocer el estilo de los individuos para elegir al líder adecuado, surge la necesidad de establecer el estilo propio del líder en la Dirección General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz. Como así también identificar el grado en que se presentan las variables de contingencia para establecer el nivel de favorabilidad de la situación.

A tales efectos, se llevará a cabo el plan de obtención de datos utilizando Instrumentos Técnicos -cuestionarios anónimos-, los cuales serán la base para establecer el estilo de liderazgo como así también la situación en la que nos encontramos y lograr confirmar o refutar la hipótesis planteada.

## **DESARROLLO METODOLÓGICO**

Se trata de una investigación del tipo descriptiva, que se llevará a cabo a los efectos de dar respuesta al problema planteado. Por lo que se aplicó, a una población de 7 personas, tres instrumentos técnicos de medición que a continuación se detallan y que, como Anexo I, forman parte de la presente:

### ***Cuestionario del Compañero Menos Preferido:***

*El cuestionario CMP contiene conjuntos de 16 adjetivos contrastantes. "Se pide a quien lo responde que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa la persona con quien menos disfrutaría trabajar, al calificarla en una escala de 1 a 8 (...) Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario es posible determinar el estilo básico del individuo" (Robbins, 2009. P. 392).*

Este cuestionario fue respondido únicamente por el líder, ya que resulta relevante únicamente el estilo de la Directora y no del resto del personal.

### ***Variables de contingencia:***

El personal calificó el grado en que cada una de las tres variables de contingencia es percibidas desde su puesto de trabajo, para lograr establecer la situación.

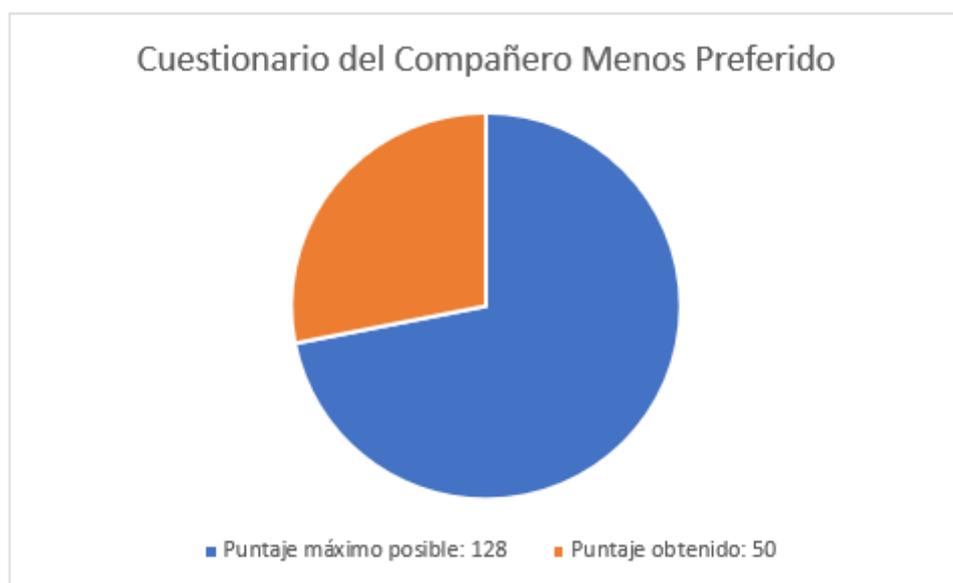
### ***Cuestionario general***

Un último cuestionario fue aplicado al personal, respecto a su percepción de las labores y su relación con el líder, este cuenta con tres preguntas orientadas hacia las relaciones y tres preguntas orientadas hacia las tareas. Con base en este resultado, se podría confirmar o establecer -en caso que fuera incongruente- el resultado obtenido por el Cuestionario del Compañero Menos Preferido.

## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

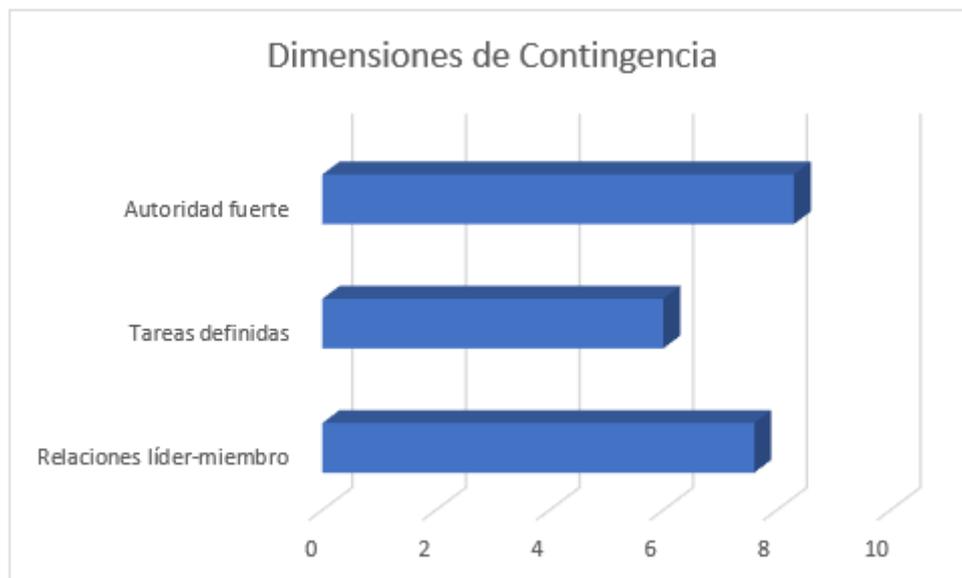
### Líder orientado a las tareas

#### Instrumento N° 1: Cuestionario del Compañero Menos Preferido



Fiedler afirma que puede conocerse el Estilo de Liderazgo de una persona, con base en el resultado del Cuestionario del Compañero Menos Preferido. Un puntaje por debajo de 55 puntos, indicaría que una persona está principalmente orientada a las tareas, por tal motivo, se realizó este cuestionario a la Directora General de Personal.

## Instrumento N° 2



Cuando el nivel de las tres dimensiones de contingencia es elevado, la situación en la que se encuentra la organización es especialmente favorable. Para esta situación Fiedler establece que *los líderes orientados a la tarea tenían mejor desempeño en situaciones que les eran muy favorables.*

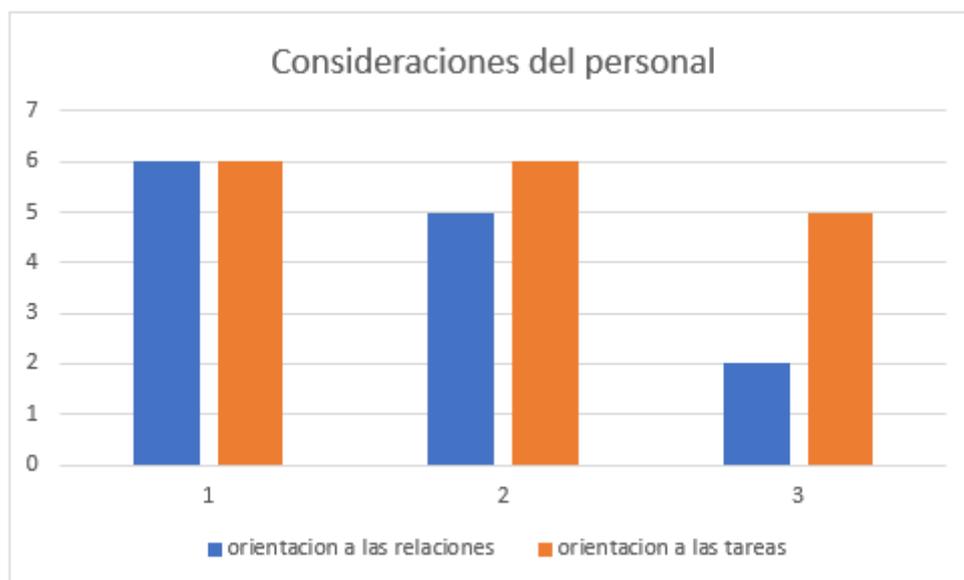
## Instrumento N° 3



Existe una buena relación entre el personal con el superior directo, aun así, los empleados consideran que la labor es más importante que el aspecto humano en el área de trabajo.



Las consideraciones del personal, indican niveles elevados en los indicadores que representan la orientación a las tareas.



Si bien la relación entre el líder y los miembros es buena, la se destaca la Orientación a las Tareas, ya que resulta casi unánime la percepción del personal sobre el líder esta refleja que ejerce la autoridad para la que está habilitada por su puesto, cada tarea tiene un procedimiento específico y están bien definidas o estructuradas.

## CONCLUSIÓN

Con base en los resultados derivados de este estudio es posible afirmar que el Estilo de Liderazgo de la Directora General de Personal del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la provincia de Santa Cruz es orientado a las Tareas y se desarrolla en una situación favorable, lo que resulta ideal para el desempeño.

Este resultado se obtuvo a través de tres instrumentos de medición:

- ❖ El Cuestionario del Compañero Menos Preferido, que fue aplicado a la directora: Fiedler establece que este cuestionario "*permite medir si una persona está orientada a las tareas o a las relaciones*" (Robbins, 2009. P. 392).
- ❖ Asimismo, se entrevistó a los miembros del equipo de trabajo cuyas respuestas resultaron concordantes con el resultado obtenido con el instrumento anterior. Estableciendo que el liderazgo está efectivamente orientado a las tareas
- ❖ Un último instrumento dio respuesta a los objetivos específicos, mediante los cuales se pretendía definir la situación para lograr establecer el encuadre del estilo del líder respecto a la misma.

Por lo antes expuesto, resulta pertinente establecer la concordancia entre los resultados obtenidos y lo planteado a modo de hipótesis.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13° ed.). México.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2° ed.). México.

Asana. (2022). *Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación*. <https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory>

Vizcarra C., Sthefany y Zúñiga A. Frank. (2017). *Repercusión de los estilos de dirección y rol de las actitudes de los jefes de áreas en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017*. Tesis de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú.

## **ANEXO I**

### **Instrumentos de Medición:**

Lo cuestionarios que se presentan a continuación tienen una finalidad meramente académica, sólo se utilizarán para analizar y representar un marco teórico visto durante la cursada de la carrera y servirán para la realización de la tesina con la cual voy a titularme.

Son de carácter anónimo.

Agradezco su buena predisposición y honestidad para responderlos.

Micaela.

## CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO

Pensá el peor compañero que tuviste en tu historia laboral. Tanto en sus virtudes como en sus defectos.

Con base en eso, establecé una puntuación para las siguientes cualidades. Siendo **1** cualidad negativa y **8** cualidad positiva.

CUALIDAD NEGATIVA	PUNTUACIÓN								CUALIDAD POSITIVA
Desagradable	1	2	3	4	5	6	7	8	Agradable
Rechaza	1	2	3	4	5	6	7	8	Acepta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Desleal	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal
Indiferente	1	2	3	4	5	6	7	8	Colaborador
Antipático	1	2	3	4	5	6	7	8	Comprensivo
Reservado	1	2	3	4	5	6	7	8	Abierto
Falso	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Poco amable	1	2	3	4	5	6	7	8	Amable
Desconsiderado	1	2	3	4	5	6	7	8	Considerado
No confiable	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiable
Sombrío	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Conflictivo	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Eficiente	1	2	3	4	5	6	7	8	Ineficiente

## CUESTIONARIO

- Del 1 al 10, ¿cómo calificarías las siguientes afirmaciones respecto a tu área de trabajo?
- Las relaciones entre los miembros del equipo y el líder son confiables y recíprocas.  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
  - Las tareas a desarrollarse están estrictamente definidas.  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
  - La autoridad del líder es fuerte.  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Respondé por SÍ o por NO:
- El trato con tu superior directo es cordial.  
SÍ NO
  - Sentís que podés contar con tu superior ante cualquier problema, sea laboral o personal.  
SÍ NO
  - El jefe del área ejerce la autoridad para la que está habilitado por su puesto.  
SÍ NO
  - Cada tarea a realizar tiene un procedimiento específico.  
SÍ NO
  - Sentís que se prioriza la labor por sobre lo humano.  
SÍ NO
  - El personal del área tiene tareas bien definidas.  
SÍ NO