



UNAP



ESCUELA DE POST GRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL EN
LAS ORGANIZACIONES DE IQUITOS”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTADO POR: BENY PASQUEL FLORES

ASESORA: LIC. ZULEMA SEVILLANO BARTRA, DRA.

IQUITOS, PERÚ

2010



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Con **Resolución Directoral N° 335-2009-EPG-UNAP** del 21 de Mayo del 2010, la Escuela de Postgrado designa como Jurado de Sustentación de Tesis a los señores que a continuación se indica:

Dr. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez	Presidente
Dr. Baldomero Ramos Santillán	Miembro
Dr. Antonio Padilla Yopez	Miembro

Y, en el Distrito de San Juan Bautista, a las 12:00 m. del 25 de Mayo del 2010, en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se constituyó el Jurado, para escuchar la sustentación de la Tesis titulada: "**ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DE IQUITOS**", presentado por el egresado **BENY PASQUEL FLORES**, como requisito para optar el grado de **DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES**, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria y el Estatuto General de la UNAP.

Después de haber escuchado con atención la sustentación y luego de formuladas las preguntas las que,

..... *fuern abueltas satisfactoriamente*

El Jurado, después de la deliberación correspondiente en privado, llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Sustentación es: *aprobada por unanimidad*
2. Observaciones :

En fe de lo actuado los miembros del Jurado suscriben la presente acta por cuadruplicado. Seguidamente, el Presidente de Jurado dio por concluida la sustentación, siendo las p.m..

Con lo cual, se le declara al sustentante..... *apto* para recibir el Grado Académico de Doctor en Ciencias Empresariales.


Dr. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez
 Presidente


Dr. Baldomero Ramos Santillán
 Miembro


Dr. Antonio Padilla Yopez
 Miembro

TESIS APROBADA EN SUSTENTACION PUBLICA DE FECHA 25 DE MAYO DE 2010 POR EL JURADO CALIFICADOR Y DETERMINADOR NOMBRADO POR LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA.

CONCLUSION: APROBADO POR UNANIMIDAD



.....
Dr. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez
Presidente



.....
Dr. Baldomero Ramos Santillán
Miembro



.....
Dr. Antonio Padilla Yopez
Miembro



.....
Dra. Zulema Sevillano Bartra
Asesora

DEDICATORIA

A mi esposa e hijos por su invaluable apoyo y por la constante motivación en el logro de mis metas personales y profesionales.

Beny Pasquel Flores

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un sincero agradecimiento a todas aquellas personas que directa e indirectamente han hecho posible que el trabajo de tesis concluya satisfactoriamente, entre ellos quiero mencionar particularmente a las siguientes personas:

- Dra. Zulema Sevillano Bartra, asesora de la presente tesis, por su acertada y siempre constante asesoría.
- A los gerentes y funcionarios de las empresas privadas de la ciudad de Iquitos, por sus valiosos aportes y facilitarnos la información requerida durante la ejecución de la tesis. ¡Muchas gracias!

El autor

INDICE DE CONTENIDO

	Página.
Dedicatoria.....	- i -
Agradecimiento.....	- ii-
Índice de contenido	- iii -
Índice de tablas.....	- v -
Resumen.....	1
Abstract.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1. Importancia y razones que han motivado el estudio.....	4
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.4. Hipótesis.....	8
1.5. Identificación y clasificación de las variables.....	9
CAPITULO II: ANTECEDENTES	
2.1. Estudios relacionados con el tema.....	10
2.2. Fundamentación teórica.....	14
2.3. Definición conceptual.....	24
CAPITULO III: METODOLOGIA	
3.1. Tipo y diseño de la investigación	25
3.2. Estrategia para la prueba de hipótesis.....	25
3.3. Población y muestra de investigación.....	26
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	28
3.5. Procesamiento de la información.....	29
CAPITULO IV: RESULTADOS	
4.1. Datos generales.....	32
4.2. La flexibilidad en el estilo de liderazgo.....	36
4.3. La efectividad en el estilo de liderazgo.....	49
4.4. Prueba de hipótesis.....	51

CAPITULO V: Discusión.....	56
CAPITULO VI: Conclusiones	58
CAPITULO VII: Recomendaciones	61
CAPITULO VIII : Referencias bibliográficas	64
ANEXO	66

ÍNDICE DE TABLAS

	Página.
1. Edad y sexo de los encuestados.....	33
2. Tiempo que labora y sexo de los encuestados.....	34
3. Educación y sexo de los encuestados.....	35
4. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población general.....	36
5. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población masculina.....	37
6. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población femenina.....	38
7. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población menor de 30 años	39
8. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de 30 a 40 años...	40
9. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población mayor de 40 años	41
10. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población menor de 5 años de trabajo.....	42
11. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de 5 hasta 10 años de trabajo	43
12. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de más de 10 hasta 25 años de trabajo.....	44
13. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de más de 25 años de trabajo	45
14. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población con estudio superior no concluido.....	46
15. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población con estudio superior concluido.....	47
16. Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población con estudio de maestría, como mínimo.....	48

RESUMEN

La dirección de las organizaciones trabaja en los aspectos estratégico, financiero, comercial, operativo y de capacidades humanas, en situaciones difíciles o en situaciones favorables.

La dirección se expresa en estilos o formas de dirigir personas y lograr resultados; de acuerdo a las situaciones por la que atraviesan las organizaciones de la ciudad de Iquitos en diferentes momentos.

La investigación parte de una hipótesis según el cual las características demográficas y educativas influyen en el estilo de liderazgo que realiza el directivo de una organización en determinada situación por la que atraviesa ella.

Los resultados de la investigación nos indican que los directivos de sexo masculino se orientan más hacia realizar tareas, mientras que los directivos del sexo femenino se orientan más hacia las personas.

Las personas jóvenes prefieren el estilo participativo, pero a medida que pasan los años, prefieren el estilo de dar órdenes en las actividades de su empresa.

Referente al tiempo de labor de la población se concluye que las personas con menos años de experiencia prefieren el estilo participativo, mientras que los de mayores años de experiencia prefieren dar órdenes en sus decisiones.

Los estilos gerenciales son diferentes a medida que la persona adquiere mayor grado académico. Las personas con menor grado de educación prefieren el estilo de dar órdenes, y a medida que avanza en sus estudios cambia al estilo participativo, de relaciones con las personas.

ABSTRACT

The organization management works in the following aspects: Strategy, financial, business, operative and human capacities, in difficult or in favor situations

The management works in styles or how to lead people to get our goals; according the organization are going through any moment in Iquitos city.

This work is according an hypothesis about the demographic and educational features in and style of leading that the management does it according the situation of the organization are going through.

The results show that masculine management direct their efforts to do assignments while feminines do them to people.

Young people prefer to share their style but according the years passing by they prefer to give orders.

Regarding the labor time of population we conclude that people white less skill prefer to share while the others prefer to give orders.

The managements styles are different when people have a high educational degree, people which less degree prefer to give orders but according they get a high educational degree they change their style to share it in the relationship with people

INTRODUCCIÓN

La presente tesis doctoral se denomina “**Estilos de Liderazgo Situacional en las Organizaciones de Iquitos**”, y trata un tema de suma importancia en la gestión de las organizaciones de las diversas actividades económicas, comerciales y de servicio. Las organizaciones requieren contar con líderes con capacidades de identificar las situaciones en las que se encuentran y de utilizar el estilo de liderazgo más adecuado para solucionar los problemas.

La investigación parte de una hipótesis según el cual las características demográficas y educativas influyen en el estilo de liderazgo que realiza el directivo de una organización en determinada situación por la que atraviesa ella.

Se presenta en el primer capítulo la importancia del tema, se formula el problema de estudio, luego se presentan los objetivos de la investigación, y la hipótesis.

En el capítulo segundo se describe los antecedentes de otras investigaciones sobre los estilos de liderazgo, y las teorías que explican las capacidades que debe desarrollar el líder, los estilos de liderazgo en determinadas culturas, las variables demográficas de los líderes en Iquitos y la participación de la mujer en el liderazgo.

En el tercer capítulo se presentan el marco metodológico con el marco poblacional y muestral, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis.

Finalmente se describen los resultados, se realiza la discusión de dichos resultados, así como las conclusiones para luego proponer estrategias de capital humano necesarias para modificar los estilos de liderazgo inefectivos y afirmar los estilos efectivos.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 IMPORTANCIA Y RAZONES QUE HAN MOTIVADO EL ESTUDIO.

El trabajo de investigación trata un tema de suma importancia en la gestión de las organizaciones de las diversas actividades económicas, tanto industriales, comerciales y de servicios. Las organizaciones requieren contar con líderes con capacidades de identificar las situaciones en las que se encuentran y de utilizar el estilo de liderazgo más adecuado para solucionar los problemas.

Las razones son que hay poca investigación en los modelos de perfiles de liderazgo de acuerdo al tipo de situación por la que atraviesa la organización en una ciudad como Iquitos, centro urbano con fuerte presencia de conflictos sociales en el entorno y alta informalidad al interior de ella.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Los directivos de las empresas privadas de nuestro país y de muchos países de América Latina ponen poco énfasis en el tema de recursos humanos cuando toman sus decisiones. Consideran que los problemas de recursos humanos al interior de la empresa se resuelven con la expedición de alguna norma laboral o con un programa de capacitación aislado de las estrategias empresariales.

ZEVALLOS (2006) explica esta falta de consideración y prioridad actual en los recursos humanos en las organizaciones:

... Si bien el tema de los recursos humanos es abordado desde la perspectiva de la regulación laboral, la consultoría y la capacitación, y las calificaciones y competencias del recurso humano en la empresa, estos problemas no aparecen sino en el puesto diez de la jerarquía establecida por los empresarios, bajo la forma de “servicios de capacitación y consultorías inadecuados a las necesidades empresariales”.

Esto cambia cuando se pregunta cuáles son las características que las empresas desean que tenga el personal en cada uno de los tres niveles ocupacionales: ejecutivo, técnico y operario. En cuanto a los ejecutivos, la experiencia previa y la capacidad de identificar, diagnosticar y solucionar problemas fueron los más relevantes. Para los técnicos, la experiencia previa y la formación fueron los dos principales requerimientos. Finalmente, en el caso de los operarios, la experiencia previa y el saber leer, redactar, expresarse y escuchar fueron las demandas más frecuentes de los empresarios.

Encontramos el primer indicador del problema, las empresas quieren tener recursos humanos con grandes capacidades, pero cuando priorizan los problemas asignan poco énfasis en el tema de los recursos humanos.

Esta investigación también nos muestra que las empresas desean seleccionar ejecutivos con habilidades relacionadas a manejar problemas. Esto es gratificante porque son los primeros indicios de que para resolver los problemas de las organizaciones se deben contar con capacidades en los directivos, la solución está en el interior de la organización, y con una visión de proceso, desde la identificación del problema hasta su solución. Se requiere que el ejecutivo solucione el problema, muestre resultados.

Otro indicador del problema, es que las empresas ponen mucho énfasis en que el empleado se dedique a su trabajo, viva en su centro laboral, lo que conlleva a quitar tiempo a otras actividades de su vida, como son los momentos dedicados a la familia.

DEBELJUH y JAUREGUI (2004) manifiestan que:

... Cuando las empresas se plantean asumir la responsabilidad de ofrecer a sus empleados opciones viables para equilibrar las exigencias del trabajo con las de su familia, a menudo deben enfrentarse a estereotipos de prejuicios y temores. Por ejemplo, en muchas empresas el éxito profesional se mide sobre la base del tiempo que uno le dedica al trabajo o a reuniones informales relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral.

Este hecho se observa en las empresas de la ciudad de Iquitos. Trabajadores que ingresan a laborar a las ocho horas del día y se retiran de su centro de trabajo, después de diez o doce horas. Si el trabajador dedica mayor tiempo al centro de trabajo, estará quitando mayores horas de trabajo a sus momentos de estancia con la familia.

Además, este criterio olvida que el buen desempeño laboral se mide por la eficiencia en las actividades que la persona realiza, y que ello requiere del respaldo familiar.

Cabe indicar que la familia es el primer ámbito donde la persona desarrolla sus potencialidades de relaciones con personas y a su vez donde va creando su dimensión propia de desarrollo personal: darse a sí mismo, creando los factores de motivación intrínseca. Las personas luchan por más recursos para atender sus primeras necesidades, las de su familia.

No obstante, por lo general se considera que esta cuestión atañe sólo a las mujeres, porque se les asocia exclusivamente con la maternidad. Pero no es así, también el hombre ha de dedicar tiempo y entregar sus mejores energías al hogar.

Es importante señalar que existen problemas en cuanto a lograr eficiencia en las instituciones, en cumplir las funciones para las cuales ha sido creada. Y el logro de esta eficiencia está cargo de los líderes y de su capacidad de entender lo que sucede en el interior de las organizaciones y los cambios en el entorno, para definir con ello que situaciones se presentan y que estilo de liderazgo es el más adecuado.

El BANCO MUNDIAL (2000) pone énfasis en la gestión de las instituciones:

... Se necesitan instituciones bien gestionadas. En los últimos cincuenta años el concepto de desarrollo ha seguido un camino sinuoso. Según las ocasiones, el centro de atención han sido las deficiencias o los éxitos del mercado, el intervencionismo directo del Estado o su mera función pasiva de facilitador, la apertura al comercio, el ahorro y la inversión, la educación, la estabilidad financiera, la divulgación de los conocimientos o la estabilidad macroeconómica, por citar sólo algunos. Pero, a medida que crece y evoluciona la comprensión general del desarrollo una enseñanza es clara.

Para entender el proceso de desarrollo hay que reconocer tanto su complejidad como el contexto en que se produce, y esta labor lo tiene que realizar sus líderes.

Esta institución pone énfasis en el término líderes antes que en el de directivos. También resalta que para entender un problema debe reconocerse que tan complejo es la situación o contexto en que se realiza. Se necesita saber que factores del entorno harán para que el directivo se convierta en un líder.

También si las características propias del directivo, como sus características demográficas y educativas influyen en este paso a ser líder.

El problema general identificado es el siguiente:

¿Cómo influyen las características demográficas y educativas en los estilos de liderazgo situacional de los directivos de las organizaciones de Iquitos?.

Los problemas específicos se presentan en las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la flexibilidad en el estilo de liderazgo en determinadas situaciones que tienen los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por sus características demográficas y educativas?.

¿Cuál es la efectividad de su estilo de liderazgo en determinadas situaciones que tienen los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por sus características demográficas y educativas?.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Estudiar la influencia de las características demográficas y educativas en los estilos de liderazgo de los directivos de las organizaciones de Iquitos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Analizar la flexibilidad en el estilo de liderazgo en determinadas situaciones que tienen los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por sus características demográficas y educativas.
- b. Analizar la efectividad de su estilo de liderazgo en determinadas situaciones que tienen los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por sus características demográficas y educativas.

1.4 HIPÓTESIS.

1.4.1 HIPOTESIS GENERAL.

“Los estilos de liderazgo situacional de los directivos de las organizaciones de Iquitos varían en función de sus características demográficas y educativas”.

1.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICA.

1. Hay diferencias en la efectividad en el estilo de liderazgo situacional en los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por su sexo.
2. Hay diferencias en la efectividad en el estilo de liderazgo situacional en los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por su edad.
3. Hay diferencias en la efectividad en el estilo de liderazgo situacional en los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por su tiempo de labor

4. Hay diferencias en la efectividad en el estilo de liderazgo situacional en los directivos de las organizaciones de Iquitos explicados por su educación alcanzada

1.5 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente: Características demográficas y educativas de los directivos de las organizaciones.

Variable dependiente: Estilos de liderazgo situacional de los directivos de las organizaciones.

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
VARIABLE INDEPENDIENTE : Características demográficas y educativas.	1. Sexo	- Masculino. - Femenino.
	2. Edad	- Menos de 30 años. - De 30 hasta 40 años. - Más de 40 años.
	3. Capacitación	- Con estudios superiores no concluidos. - Con estudios superiores concluidos. - Con estudios de maestría, como mínimo.
	4. Tiempo en el desempeño laboral.	- Menos de 5 años. - De 5 hasta 10 años. - Más de 10 hasta 25 años. - Más de 25 años.
VARIABLE DEPENDIENTE: Estilos de liderazgo.	1. Flexibilidad.	- Conducta orientada a la tarea. - Conducta orientada a la relación.
	2. Efectividad.	- Grado de resolución de las situaciones.

CAPITULO II: ANTECEDENTES

2.1 ESTUDIOS RELACIONADOS CON EL TEMA.

DAVENPORT (2006) realizó un trabajo sobre el modelo para dirigir personas en una nueva situación: la sociedad del conocimiento. En dicho trabajo explica que el antiguo modelo de dirección se elaboró en situaciones laborales muy diferentes de las actuales. La dirección era una función separada del resto del trabajo. Una de las actividades fundamentales de los mandos intermedios era canalizar la información de la dirección hacia los trabajadores y viceversa, así como representarles ante aquella. Saltarse la cadena de jerarquía era considerado un acto de deslealtad o de insubordinación.

El autor señala que el antiguo modelo aplicaba técnicas de análisis y mejoras a los procesos y a las actividades operativas dentro de la organización, pero nunca a las actividades de los directivos, a las que se consideraban intocables en términos de evaluación y cambios. El modelo que propone considera esta omisión, proponiendo cambios en las actividades de los directivos.

KOONTZ y WEIHRICH (1998) consideran que las organizaciones pueden hallarse en un estado de equilibrio, con fuerzas a favor del cambio en un extremo y fuerzas opuestas a él, cada una tratando de mantener el estado de cosas a su favor. El directivo emprende el cambio sustentado en las fuerzas que la impulsan, y ellas van creciendo paulatinamente a medida que se van convenciendo; pero, por lo general se acrecientan también las resistencias, ya que las fuerzas restrictivas se consolidan.

Los autores plantean otro enfoque, usualmente más eficaz, que sugiere que la dirección previamente debe reducir o eliminar las fuerzas restrictivas, e impulsar las fuerzas que las apoyan. Así, un cambio de políticas en las organizaciones encuentra menor resistencia cuando los directamente afectados participan en él. También manifiestan que los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben infundir valores a sus empleados, centrando su interés en la calidad, la honestidad en el

trato con los clientes, así como en asumir riesgos. Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi al máximo de sus capacidades, carezca de un individuo a la cabeza con aptitudes en el arte del liderazgo.

Todo indica que esta aptitud se compone al menos de cuatros aspectos:

- a. La capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.
- b. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- c. La capacidad para inspirar a los demás.
- d. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera motivadora.

SOARES (1996) propugna la transformación de las comunidades humanas para su interacción con el desarrollo del país. Explica que los agentes de cambio son personas constantemente dispuestas a aprender de sus experiencias, con habilidades tanto para conectar de manera dinámica este aprendizaje a la vida cotidiana como para transformarse a sí mismas, e incentivar a otras el cambio, a sobrevivir y a crecer”.

El autor pone énfasis en la necesidad de manejar las comunicaciones y tener la experiencia en diversos aspectos. Considera que quienes no han podido conectarse se debe a la falta de:

- a. Comunicaciones interpersonales.
- b. Experiencia para tomar decisiones.
- c. Experiencia para resolver problemas.
- d. Experiencia para planear prioritariamente.
- e. Experiencia en negociaciones.

GARCÍA DE BENAVIDES (1991) realiza una investigación sobre el gerente y la cultura de las empresas. Toma información de lo que ocurre en el Paraguay. Concluye que respecto del empleo de modelos gerenciales, entre los directivos existe la falacia de pensar que la administración es la racionalidad técnica y significa la aplicación de modelos de gestión clásicos, tradicionalmente conocidos como portadores de una lógica neutral y universal, es decir, aplicables a toda situación. En este sentido, la cultura es vista como un obstáculo al establecimiento de procedimientos formales, racionales, uniformes y unificantes.

Este criterio impide a los gerentes articular a la organización y a sus hombres teniendo en cuenta su realidad social particular y, a partir de ello, generar nuevos modelos que aprovechen las potencialidades propias de la sociedad y de la cultura particular en su contexto. La lógica de la eficiencia no alcanza a concretarse y se le atribuye esta falla a los aspectos culturales.

VARELA y ESPINOZA (1997) en su tesis de maestría estudian las decisiones gerenciales en el sector empresarial. Realizan dicha investigación en la ciudad de Iquitos. Presentan datos demográficos de los gerentes. El 75% de los gerentes son del sexo masculino. El 87% de los gerentes tienen más de 35 años y sólo un 13% son gerentes jóvenes. Respecto al tiempo de permanencia en la empresa, el 59% tienen más de 4 años trabajando en su empresa actual. El 74% de los gerentes son profesionales, de los cuales el 44% tienen formación en ciencias económicas.

También presentan datos sobre los tipos de problemas que afrontan los gerentes. El 39% de los problemas son originados en los aspectos comerciales, relacionados con los temas de ventas y de compras. El 27% de los problemas están referidos al área administrativa, como son los de índole laboral en temas de remuneraciones, pensiones, aportaciones a la seguridad social y contratos de trabajo.

ADANIYA y PÉREZ-COSTA (1993) tocan el tema de la mujer en la gerencia en el Perú. Con el objeto de probar si la edad, los años de experiencia laboral y el nivel educativo habían impactado en la gestión gerencial, calcularon coeficientes interclase para la muestra segmentada de acuerdo a dichas variables.

Respecto a la edad, se agruparon en tres niveles de edad: de 22 a 27 años, de 28 a 35 años, y de 36 a más años.

En opinión de los gerentes varones, en los tres niveles de edad encontraron similar opinión de que hay semejanza entre las características de gerente y varón, sustentado en coeficientes altos y casi similares, de 0,4529; 0,4925 y 0,4472 respectivamente. También encontraron en los tres niveles similar opinión de que

no hay semejanza entre las características de gerente y mujer, sustentado en coeficientes bajos y casi similares, de 0,0056; 0,0766 y 0,0870 respectivamente.

En opinión de las gerentes mujeres encontraron diferencia de opiniones en los tres niveles de edad. Sólo el nivel de mujeres de 22 a 27 años considera que hay semejanza entre las características de gerente y varón, sustentado en un coeficiente de 0,3582. Mientras que, sólo el nivel de mujeres de 28 a 35 considera que hay semejanza entre las características de gerente y mujer, sustentado en un coeficiente de 0,4848.

Respecto a los años de experiencia laboral de los gerentes se dividió en tres grupos: uno a cinco años, seis a diez años, y más de diez años. Los resultados mostraron que, cuando respondieron gerentes varones, el patrón de resultados fue similar en los tres niveles de experiencia. Cuando respondieron gerentes mujeres de más experiencia no se veía similitud entre gerentes y mujeres. Esto se resume de que para las mujeres de mayor experiencia vale aquello de “piense en un gerente = piense en un varón”, no así para las de menor experiencia.

Respecto al nivel educativo se formó un grupo de gerentes que detentaban por lo menos un grado de maestría. Para los gerentes varones con maestría, la semejanza entre gerentes y varones fue pequeña pero significativa y lo mismo ocurrió para su comparación entre gerentes y mujeres. Para la encuestadas mujeres, no hubo semejanza significativa entre gerentes y varones, y si hubo semejanza significativa entre gerentes y mujeres.

SLATER (2006) escribe sobre la autogestión del líder. Manifiesta que una de las razones que explica la mejor adaptación de las mujeres a la nueva economía es que ésta demanda precisamente las competencias que las mujeres vienen practicando desde hace siglos, cuando estaban obligadas a ejercer el papel tradicional de su sexo: mediar, prever, negociar, llegar a compromisos o reconocer las necesidades del otro. Las mujeres, como grupo, están mejor preparadas para responder a las demandas de una sociedad democrática. Los hombres hablan constantemente de “mantenerse firmes”, “guardar las distancias”

y “resistir”. Pero en democracia, la rigidez no es una virtud ni la resolución de problemas sociales un combate.

Los hombres han tratado tradicionalmente de dominar su entorno y hacerlo predecible. Las mujeres están más dispuestas biológicamente a reconocer los límites del poder. La menstruación, los embarazos, los partos y la menopausia son otras experiencias que obligan a las mujeres a enraizarse en la naturaleza.

GREENBERG y ROBERTSON (2006) escriben sobre la evolución de la dirección. Opinan que tradicionalmente, las organizaciones han desarrollado una cultura basada en valores como la lealtad, la tenacidad y el paternalismo corporativos, por lo general de la mano de directivos de la generación anterior. Pero esta cultura no parece sonar muy bien en los oídos de la nueva generación, a la cual lo denomina X.

El problema aparece cuando las corporaciones esperan que los jóvenes vivan, trabajen y dirijan como sus predecesores. Un alto ejecutivo, participante en un Foro, explicaba en sus comentarios sobre la necesidad de transformar las organizaciones, que “las culturas corporativas tendrán que adaptarse o resignarse a perder a su personal”.

Las compañías son conscientes de que, para atraer y conservar lo mejor de ambas generaciones, tienen que adaptar sus culturas, pero no saben por dónde empezar.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente epígrafe se presentan teorías relacionadas a los siguientes temas:

- Concepto de liderazgo.
- Estilos de liderazgo.

2.2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO.

El liderazgo tiene significados diferentes para diversos autores, y se trata con diversos aspectos: su relación con la administración, las capacidades que debe tener el líder, la fuente de liderazgo de acuerdo al tipo de configuración

organizacional en que labora, las capacidades para ser considerado líder en el futuro, y finalmente las funciones que realiza.

El primer aspecto es identificar las teorías que expliquen el liderazgo en relación con la administración.

KOONTZ y WEIHRICH (1998) exponen que “el liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz”.

Los autores relacionan liderazgo con administración, y los consideran como aspectos recíprocos, siendo el liderazgo tanto factor de causa, de origen, como factor de efecto, resultados. Consideran que el liderazgo es un factor de causa al señalar que la capacidad de liderazgo impacta en la eficacia de las funciones del administrador, y es un factor de efecto cuando señala que el ejercicio pleno de las funciones del administrador impacta en ser considerado un líder.

La definición de los autores es útil para el presente trabajo de investigación, ya que la hipótesis considera que la forma como realiza una persona sus funciones de administración en determinadas situaciones muestra su estilo de liderazgo. Como las personas tienen diferentes formas de realizar sus funciones de administración, entonces diversos serán los estilos de liderazgo que poseen ellas.

El segundo aspecto del concepto de liderazgo es identificar los autores que expliquen las capacidades que debe tener el líder.

ROBBINS (1999) expresa que “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización”.

En esta definición del autor encontramos que el concepto de liderazgo se relaciona con aspectos más específicos: i) capacidad de influir, ii) logro de metas,

y iii) la fuente de su capacidad de influir. Para ser considerado líder una persona debe poseer las capacidades de influir en otras personas, y que estas personas deben lograr metas; no lograr las metas no permitirá considerarlo como líder. Se requiere lograr resultados para ser líder.

A ello agrega que la fuente que origina su capacidad de influir está en tener una ubicación en la organización con cierta autoridad. El hecho de tener el puesto le brinda la posibilidad de ser líder.

Esta definición resulta útil para el presente trabajo de investigación porque trata el tema de liderazgo en personas que tienen un puesto formal en las organizaciones privadas de la ciudad de Iquitos.

El tercer aspecto del concepto de liderazgo es determinar las teorías que expliquen las fuentes del liderazgo de acuerdo al tipo de organización en que se encuentra laborando.

HANDY (2006) manifiesta que “en las organizaciones de tipo máquina, el poder emana de un cargo. En las organizaciones políticas, el poder lo conceden las personas a quien lo ha de ejercer. A medida que las organizaciones se rediseñan a sí mismas cada vez más para convertirse en lo que son, en efecto, conjunto de proyectos y equipos especiales, existen más oportunidades para que surjan los líderes en medio de la organización en lugar de surgir simplemente en la cumbre”.

El autor señala un aspecto importante que la fuente del liderazgo varía según el tipo de configuración organizacional. El anterior autor se circunscribía sólo a la fuente del cargo que se tiene en la organización, y esto ocurre en la organización burocrática, o maquina, mientras que el presente autor muestra diversas fuentes, por ejemplo en la organización innovadora, constituido por un proyecto especial, el líder tendrá como ámbito de influencia sólo dicho proyecto y no toda la organización.

El cuarto aspecto está relacionado con las capacidades que debe tener el líder en el futuro.

SPREITZER y CUMMINGS (2006) señalan que “la globalización del mercado ha provocado cambios en los sistemas de trabajo. Los líderes globales tienen que aprender a dirigir virtualmente a sus subordinados que viven y trabajan en todo el mundo. Hoy es factible desarrollar productos de alta tecnología aprovechando las

diferencias de horarios de los diferentes países. Cuando los ingenieros norteamericanos terminan su jornada laboral, pasan su trabajo a los ingenieros de la India, quienes, al terminar a su vez su jornada, lo pasan a los ingenieros de Israel, de forma que el equipo nunca descansa. El liderazgo global tiene que hacer frente también al problema de las diferencias culturales que surgen en los equipos formados por personas con diferentes valores culturales e idiomas. Los dirigentes globales, además, tienen que aprender a gestionar una mezcla internacional de modelos de gestión y sistemas políticos”.

Los autores consideran una nueva capacidad del líder, de dirigir personas sin tenerlas presentes, conversando con ellos en forma virtual, desde una pantalla a otra pantalla. Esto cambia el concepto inicial de liderar personas mediante una relación personal física. Ahora, no hay relación física con las personas. A ello el autor agrega las diferencias culturales, la diferencias de horarios de trabajo y sistemas de gestión totalmente diferentes.

Ese el reto del líder cuando la empresa crece y abarca otros mercados geográficos.

Los autores también analizan que los factores de recompensa que utilizaba el líder en el pasado han cambiado, con el trabajador de la nueva organización ya no es fácil mantener la lealtad y la dedicación de los empleados cuando la estabilidad en el empleo y el empleo de por vida han pasado a ser residuos históricos. El problema con el que se encuentran los líderes hoy y en el futuro cercano es el de retener y motivar a los mejores empleados.

El quinto aspecto se explica por las funciones que realiza el directivo.

HELLER (2006) hace referencia que varias décadas de observación de hechos llevaron a Drucker a la conclusión de que existen cinco funciones básicas del directivo: i) establece los objetivos, ii) organiza el grupo, iii) motiva y comunica, iv) evalúa el desempeño, y finalmente, v) desarrolla a las personas.

En primer lugar, un directivo determina cuáles deben ser los objetivos. Decide que debe hacerse para alcanzar esos objetivos. Determina cuáles son las metas en cada área de objetivos.

Segundo, el organiza. Clasifica el trabajo, lo divide en unidades manejable y luego los vuelve a dividir en tareas manejables. Agrupa estas unidades y tareas en una estructura organizacional. Selecciona alas personas que manejarán estas unidades y que realizarán las tareas.

En tercer lugar, motiva y comunica. Arma un equipo con las personas responsables de las tareas. Lo hace mediante sus decisiones sobre las personas en cuanto a salarios, ubicación y promoción. Y lo hace por medio de la comunicación constante, desde y hacia sus superiores, y desde y hacia sus colegas.

El cuarto elemento básico en el trabajo del directivo es la medición. El establece parámetros. Asegura que cada individuo tenga a su alcance mediciones centradas en el desempeño de la organización en su conjunto y que, al mismo tiempo, se centren en el trabajo individual y lo ayuden a llevar a cabo. Analiza, evalúa e interpreta el desempeño.

Finalmente, el directivo desarrolla a las personas, incluyéndose a él mismo.

2.2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de organización y de las relaciones que realiza al interior de cada una de ellas, existen diversas teorías e investigaciones sobre este particular.

A continuación se examinan los siguientes enfoques de las teorías sobre liderazgo:

- Enfoque de los rasgos del liderazgo.
- Enfoque del comportamiento.
- Enfoque de contingencias.

ENFOQUE DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO.

También conocida como Teoría de las Características. Parte de determinar cuales son las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Por ejemplo, el liderazgo de Magaret Thatcher, ex primera ministro de Gran Bretaña, era descrito en características de

segura de si mismo, resuelta, determinada y decidida. Y por lo tanto, se interpola universalmente que toda persona con estas características es un líder.

Si la validez de esta teoría se demuestra, estaría proporcionando una base importante para seleccionar a la persona para que ejerza determinado cargo en las organizaciones públicas y privadas. Ayudaría mucho en los procesos electorales, donde se eligen miles de líderes en todo el país.

ROBBINS (1993) manifiesta que “probablemente, era un poco optimista creer que hubieran características consistentes y únicas que se aplicarían universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar que estos estuvieran a cargo de la escuela pública, el coro de la iglesia, la tienda de la playa, la selección de fútbol o la universidad. Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de manera impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo”.

El autor presenta ya cuáles son estas características que deben poseer los líderes.

Pero, el enfoque de las características ha tenido limitaciones para explicar el liderazgo por las siguientes razones:

- a. No considera las necesidades de los seguidores.
- b. Generalmente no determina la importancia relativa de cada característica.
- c. Olvida los factores situacionales en que se encuentra el líder al momento en que toma su decisión.

ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO

También conocida como Teorías de la Conducta. Observa la forma en que los líderes eficaces se comportan. Las respuestas llevaron a formularse cuatro teorías: Los estudios de la Universidad de Ohio; Los estudios de la Universidad de Michigan; la matriz gerencial; y los estudios escandinavos.

Si la validez de esta teoría se demuestra estaría brindando las bases para entrenar personas para que fueran líderes en sus respectivas organizaciones.

a. LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO.

Esta universidad definió un grupo de investigadores quienes se abocaron a identificar las dimensiones para medir el comportamiento del líder, y levantaron información en los subordinados de los líderes. Inicialmente identificaron más de mil dimensiones, reduciendo la lista a dos dimensiones que explicaban la mayoría de los comportamientos de liderazgo: La estructura de inicio y la consideración.

La estructura de inicio comprende la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Se mide por el comportamiento en organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas que se logran.

La consideración expresa como una persona muestra relaciones de trabajo caracterizada por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Se mide por el grado en que el líder muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores.

b. LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.

De igual manera, los investigadores de esta universidad se plantearon objetivos de investigación similares a los de la Universidad de Ohio, identificar las características del comportamiento de los líderes, encontrando dos dimensiones: orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes orientados al empleado eran descritos como personas que ponían énfasis en las relaciones interpersonales, mostraban interés personal en satisfacer las necesidades de sus subordinados, y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales de trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo, y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

c. LA MATRIZ GERENCIAL.

BLAKE y MOUTON, referidos por ROBBINS (1999), desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo: interés por la gente e interés por la producción. Coinciden esencialmente con las dimensiones determinadas por la Universidad de Ohio, en sus dimensiones de estructura de inicio y de consideración, y con las dimensiones determinadas por la Universidad de Michigan, la orientación al empleado y la orientación a la producción.

La matriz presenta nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. La matriz no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

d. LOS ESTUDIOS ESCANDINAVOS.

Los investigadores partieron de la premisa básica en que en un mundo cambiante los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Este comportamiento se observa en que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas, generan y ponen en práctica el cambio.

Partieron de la premisa que en el ambiente dinámico actual, los estudios de dos dimensiones explicadas no podían ya tener vigencia, con lo cual rechazaban los estudios anteriores.

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

También conocida como Teoría Situacional. Considera que predecir el éxito del liderazgo es más complejo que aislar algunas características o comportamientos. Sugiere que debe considerarse la influencia situacional en el momento de decidir. Si esta teoría se valida ayudaría a explicar el liderazgo apropiado para cada situación o momento difícil, por ejemplo, para una situación a, el estilo x sería el más adecuado; mientras que para una situación b, el estilo z sería apropiado.

Diversos estudios han tratado el liderazgo en determinada situación que enfrenta: El modelo de Fiedler; y la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

a. EL MODELO DE FIEDLER.

Esta teoría explica que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder.

FIEDLER, referido por ROBBINS (1999), desarrolló un instrumento al cual llamó cuestionario del *compañero de trabajo menos preferido*, para medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales:

1. Las relaciones líder-miembro. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. La estructura de la tarea y la posición de poder. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos estructurados o no estructurados.
3. La posición de poder. El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Mientras mejor sea la relación líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más influencia tendrá el líder.

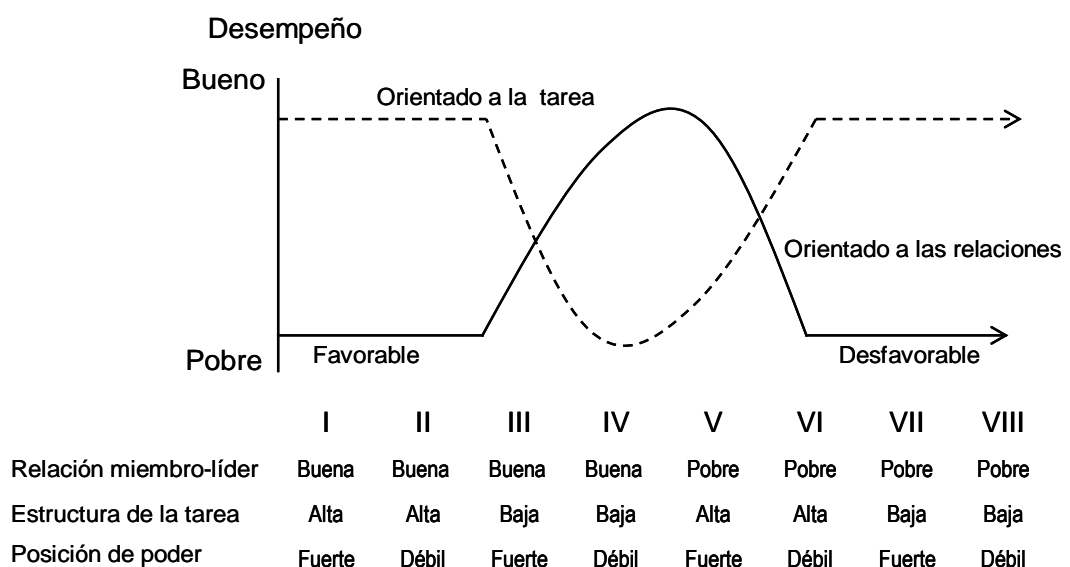


Figura 1: Modelo de Fiedler

b. LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Esta teoría enfoca su estudio en los seguidores del líder.

HERSEY y BLANCHARD, referidos por ROBBINS (1999), expresan que a pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de la disponibilidad de sus seguidores de hacer cosas.

El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

Utilizan las mismas dimensiones que Fiedler, pero agregan la medición de cada dimensión, en alta o baja, y la combinan en cuatro componentes específicos del líder: dar órdenes, persuadir, participar y delegar.

Dar ordenes (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer las tareas. Enfatiza en lo que dijo el directivo.

Persuadir (tarea alta-relación alta). El líder combina tratar bien a las personas como exigirles las tareas. Enfatiza en relacionarse con ellos para que hagan cosas.

Participar (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder motivar.

Delegar (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

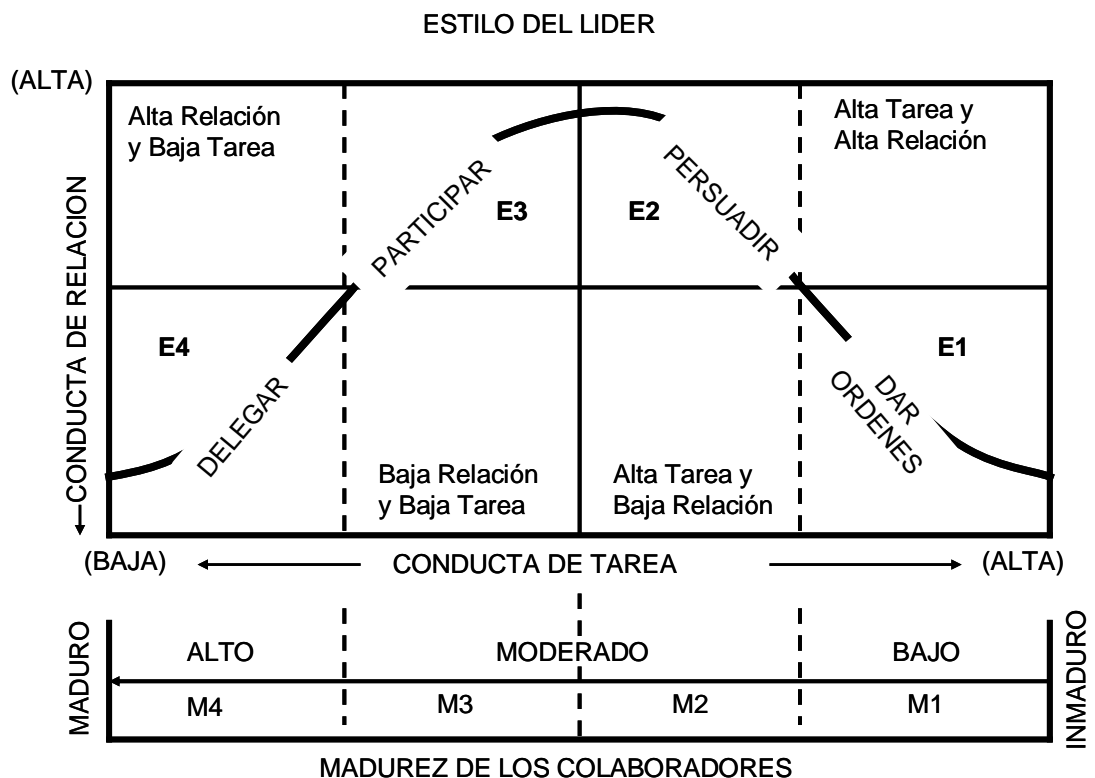


Figura 2: Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

- a. Conducta de relación. El grado en que un líder se dedica a la comunicación de dos sentidos (o varios) y a escuchar, facilitar comportamientos y brindar apoyo socioemocional por medio de brindar apoyo, comunicar, facilitar interacciones, escucha activa, proporcionar retroinformación. Gordon (1997). Este indicador se mide por la flexibilidad de la decisión ante diversas situaciones interpersonales y por la efectividad en el logro de influencia.
- b. Conducta de tarea. El grado en que un líder se dedica a definir roles que indican qué, cuándo, cómo, dónde, y, en caso de más de una persona, quién debe hacer que tratándose de establecer metas, organizar, establecer límites de tiempo, dirigir y controlar. Gordon (1997). Este indicador se mide por la flexibilidad de la decisión ante diversas situaciones de las actividades que realiza y por la efectividad en el logro de resultados.
- c. Demografía. Las personas pueden ser segmentadas por diversas características, desde los aspectos demográficos, o de vida, hasta los aspectos de conducta.
Los cambios demográficos y de estilo de vida afectan la composición, la ubicación y las expectativas de la oferta de mano de obra y de los clientes de una organización. Stoner (1994).
Este indicador se mide por las características como sexo, tiempo en la profesión, condición laboral y área de desempeño profesional.
- d. Efectividad de los líderes. Logro de los resultados en los trabajos de sus seguidores. Este logro puede ser poco, si el seguidor no tiene capacidad ni muestra confianza. Puede ser moderada la disposición, si el seguidor no tiene capacidad pero muestra confianza, o tiene capacidad pero no muestra confianza. La disposición puede ser alta, si el seguidor tiene capacidad y muestra confianza. Gordon (1997).
Este indicador se mide por la actitud que muestran los seguidores en su disposición a seguir al líder.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación es de tipo correlacional, buscando explicar la relación entre las características demográficas y educativas y los estilos de liderazgo.

El diseño de la investigación fue transversal, porque se aplicó la encuesta en un solo momento a la muestra estudiada.

Por el periodo en que se captó la información, la investigación es prospectiva, ya que se buscó información sobre hechos posibles de ocurrir en su ámbito de decisiones en la organización.

3.2 ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Se midieron estadísticamente comparando los resultados por cada una de las características demográficas y educativas, para determinar si hay o no diferencias entre ellas.

Para la demostración estadística se utilizó la prueba de hipótesis y el cálculo mediante el intervalo de confianza de 95% para una media;

$$\bar{X} \pm 1.96 \frac{s}{\sqrt{n}}$$

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

La población de estudio está constituida por todas las organizaciones con funcionamiento en la ciudad de Iquitos.

Cuadro 1: Empresas con funcionamiento en Iquitos, por tamaño

Tamaño de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Micro empresa (1)	6,997	90,9 %
Pequeña empresa (2)	595	7,8 %
Mediana y gran empresa (3)	98	1,3 %
Total	7,690	100,0 %

Fuente: SUNAT. Declaración de renta 2001.

(1) Ventas anuales menores de US \$ 80,000.

(2) Ventas anuales entre US \$ 80,000 y US\$ 750,000

(3) Ventas anuales mayores de US \$ 750,000.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 p \times q}{E^2}$$

Especificaciones:

n = Tamaño de la muestra.

Z² = El valor de Z (para el intervalo de confianza 95%)

p = Proporción de ocurrencia del evento en estudio

q = Complemento de p su valor (1 – p)

E = Error estándar absoluto. Su valor (5%)

Reemplazo de datos en la fórmula:

$$N = 7,690$$

$$Z^2\alpha = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 5 \%$$

Obteniendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 384$$

Como se conoce el tamaño de la población, se determinó el tamaño final, mediante la fórmula que a continuación se indica:

$$nf = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$nf = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{7,690}}$$

Al reemplazar la formula se tiene una muestra total de 365 empresas.
De cada empresa se tomó un funcionario, ya sea el gerente y/o administrador.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera.

- a. El instrumento de recolección de datos fue sometido a criterios de confiabilidad previo a su aplicación (Alfa de Cronbach). Los resultados fueron de un 85% de correlación con los dos momentos de aplicados parte de la encuesta en el grupo de cohorte.
- b. El proceso de recolección de datos se ejecutó en dos turnos mañana y tarde, de lunes a sábado.
- c. Previamente a la aplicación de los cuestionarios, se capacitó a dos personas encargadas de realizar la encuesta, a fin de mantener uniformidad en el trabajo.
- d. La supervisión de esta actividad, recayó en el autor del presente trabajo de tesis.
- e. La recolección de datos tuvo una duración de un mes.
- f. La participación de los sujetos de estudio fue voluntaria.
- g. Se mantiene el anonimato y confidencialidad de los datos obtenidos.

La técnica que se empleó en el presente trabajo para la recolección de datos en la relación que existe entre las características demográficas y educativas y los estilos de liderazgo en las organizaciones de la ciudad de Iquitos fue la *entrevista*.

El instrumento utilizado en la recolección de datos para el desarrollo del presente trabajo fue el *cuestionario*. Este instrumento incluyó todos los indicadores de las dos variables de estudio.

3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

INSTRUCCIONES PARA LA TABULACIÓN:

Traslade a la columna I (flexibilidad) y a la columna II (efectividad), (señalando con un círculo), la letra elegida por usted, y que corresponde a una de las cuatro alternativas de cada una de las doce situaciones del cuestionario “LEAD”

Columna I (flexibilidad): Sume el número de círculos de cada una de las cuatro subcolumnas: (1), (2), (3), (4), que corresponden al factor “flexibilidad” y coloque estos totales en los espacios de la parte inferior de la hoja.

Traslade el resultado de cada subcolumna al cuadrante correspondiente del “modelo tridimensional”:

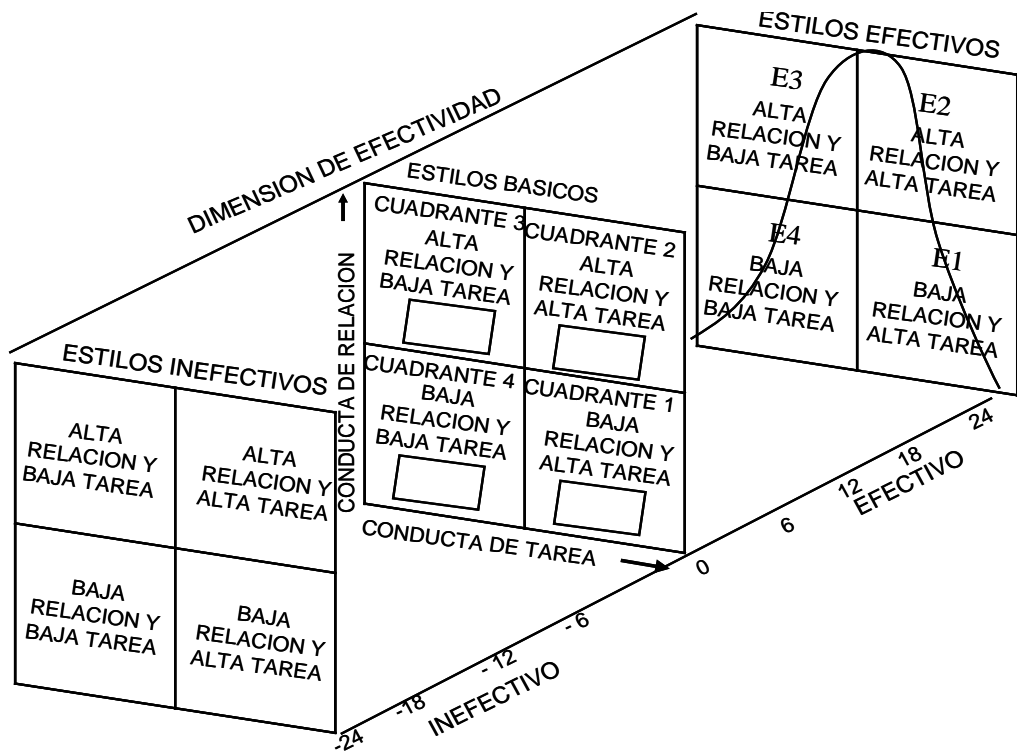
La subcolumna (1) al cuadrante 1.

La subcolumna (2) al cuadrante 2, etc.

Columna II (efectividad): Multiplique los resultados obtenidos en cada una de las cuatro subcolumnas (a), (b), (c), y (d) de la columna II (efectividad) por los factores negativos y positivos, señalados en la parte inferior.

Asegurase de incluir los signos “-“ y “+”; sume las cuatro cifras y traslade el total a la escala (-24 a +24) del “modelo tridimensional de efectividad del líder”, poniendo una flecha.

		Columna 1 Flexibilidad				Columna 2 Efectividad			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
	1	A	C	B	D	D	B	C	A
	2	D	A	C	B	B	D	C	A
	3	C	A	D	B	C	B	A	D
	4	B	D	A	C	B	D	A	C
	5	C	B	D	A	A	D	B	C
	6	B	D	A	C	C	A	B	D
	7	A	C	B	D	A	C	D	B
	8	C	B	D	A	C	B	D	A
	9	C	B	D	A	A	D	B	C
	10	B	D	A	C	B	C	A	D
	11	A	C	B	D	A	C	D	B
	12	C	A	D	B	C	A	D	B
						Multiplique por:			
						-2	-1	+1	+2
						Total =			



INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO:

1. Los resultados de las cuatro subcolumnas (1), (2), (3), y (4), de la columna I (flexibilidad), trasladados a cada uno de los cuatro cuadrantes de estilos básicos, indican el número de veces que el directivo ha utilizado cada estilo de liderazgo, para resolver las doce situaciones planteadas.

Miden el grado de amplitud que usted tiene para aplicar cada estilo de liderazgo en distintas situaciones de relación con sus colaboradores.

El grado óptimo de flexibilidad sería obtener el siguiente resultado:

Cuadrante 1 = 3, cuadrante 2 = 3, cuadrante 3 = 3 y cuadrante 4 = 3.

Esto significa, que de las doce situaciones planteadas, tres tendrían que haber sido resueltas utilizando el estilo E1, tres con el estilo E2, tres con el estilo E3 y tres situaciones con el estilo E4.

El estilo en el que haya obtenido mayor puntuación es el estilo dominante: aquel que utiliza el directivo con más frecuencia.

2. El resultado total obtenido en la columna II (efectividad), trasladado a la escala “-24 a +24”, indica el grado de eficacia (adaptabilidad de estilos) con el que el directivo ha resuelto todas las situaciones, después de realizar un diagnóstico del nivel de madurez de sus colaboradores, y habiendo aplicado el estilo de liderazgo más adecuado.

La puntuación máxima que se puede obtener es +24, la mínima es -24.

Una puntuación “aceptable” sería de 0 a +6.

Si se ha obtenido +12, o más puntos, este resultado indicará que el directivo está sobre 90% de la población de directivos a quienes se les ha aplicado este cuestionario en otras oportunidades.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DATOS GENERALES

Se presentan las características demográficas de los funcionarios que laboran en las empresas privadas de Iquitos, diferenciados por su sexo, edad, tiempo que viene laborando y por el grado de educación alcanzado.

Las tablas de contingencia y los árboles de probabilidad se elaboran comparando la variable del sexo de la persona con las otras variables demográficas y educativas.

¿Cuál es la probabilidad de seleccionar al azar un funcionario de determinado sexo?

El evento A consiste en la probabilidad de seleccionar uno del sexo masculino:

$$P(A) = 259 / 365 = 70.96\%$$

El evento B consiste en la probabilidad de seleccionar un funcionario que tenga más de 40 años:

$$P(B) = 30 / 365 = 8.22\%$$

¿Cuál es la probabilidad de seleccionar al azar un funcionario del sexo masculino y que tiene más de 40 años?

El evento A consiste en la probabilidad de seleccionar un funcionario del sexo masculino:

$$P(A) = 259 / 365$$

El evento B consiste en la probabilidad de seleccionar un funcionario con más de 40 años y que sea del sexo masculino:

$$P(B/A) = 24 / 259$$

Por lo tanto: $P(A \text{ y } B) = P(A) P(B/A) = (259 / 365) (24 / 259) = 6.57 \%$

Tabla 1: Edad y sexo de los encuestados

Sexo	Edad			Total
	Menos de 30 años	De 30 a 40 años	Más de 40 años	
Masculino	67	168	24	259
Femenino	47	53	6	106
Totales	114	221	30	365

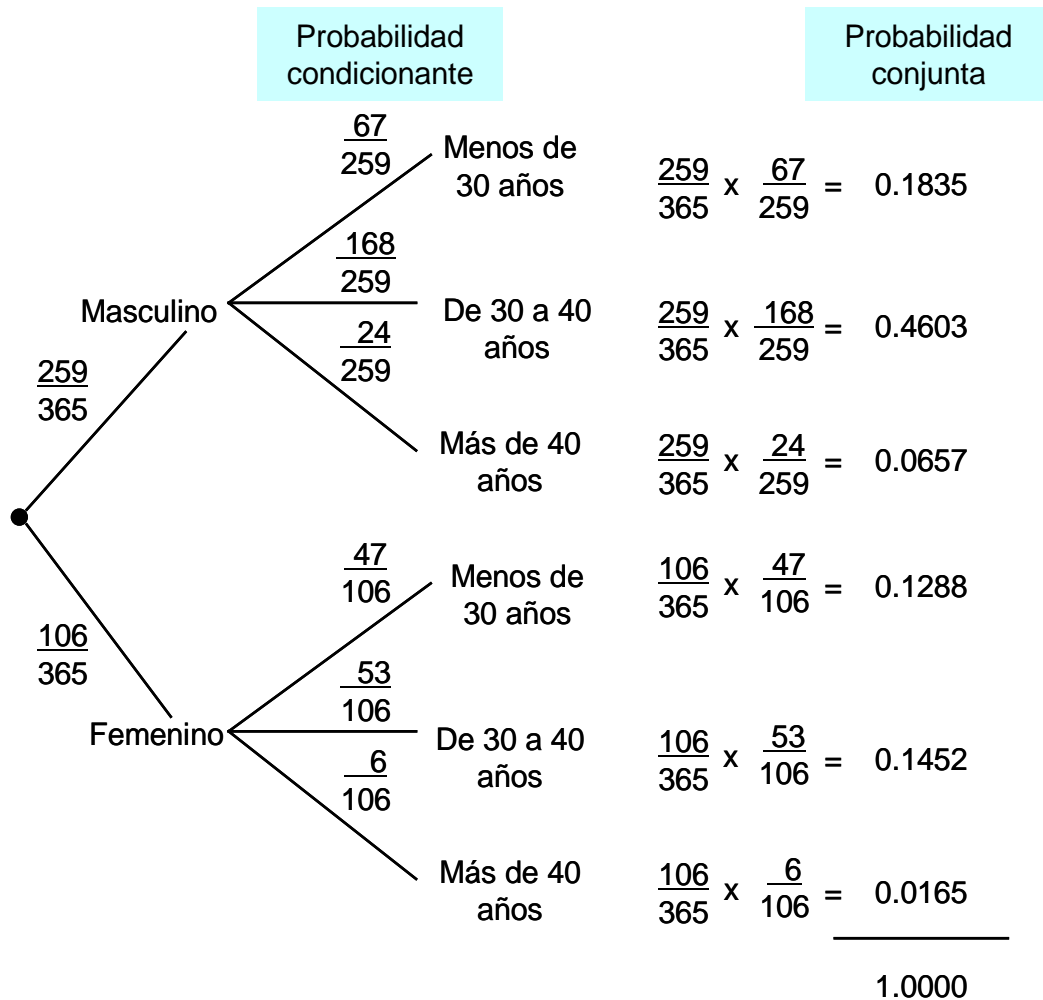


Figura 3: Edad y sexo de los encuestados

Tabla 2: Tiempo que labora y sexo de los encuestados

Sexo	Tiempo que viene laborando				Total
	Menos de 5 años	Más de 5 hasta 10 años	Más de 10 hasta 25 años	Más de 25 años	
Masculino	105	104	45	5	259
Femenino	66	30	8	2	106
Totales	171	134	53	7	365

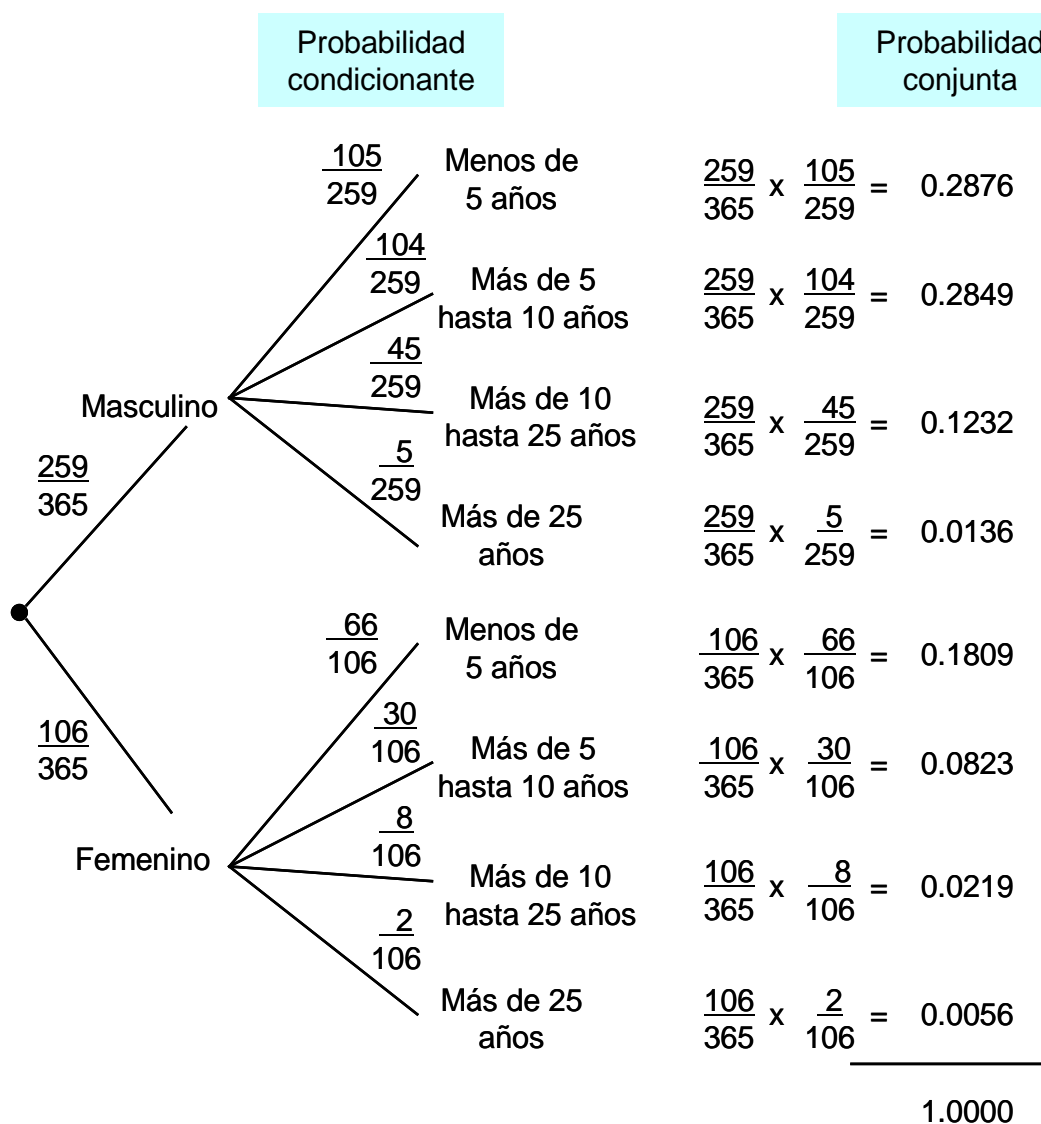


Figura 4: Tiempo que labora y sexo de los encuestados

Tabla 3: Educación y sexo de los encuestados

Sexo	Educación			Total
	Estudio superior no concluido	Estudio superior concluido	Estudio de maestría como mínimo	
Masculino	166	79	14	259
Femenino	72	32	2	106
Totales	238	111	16	365

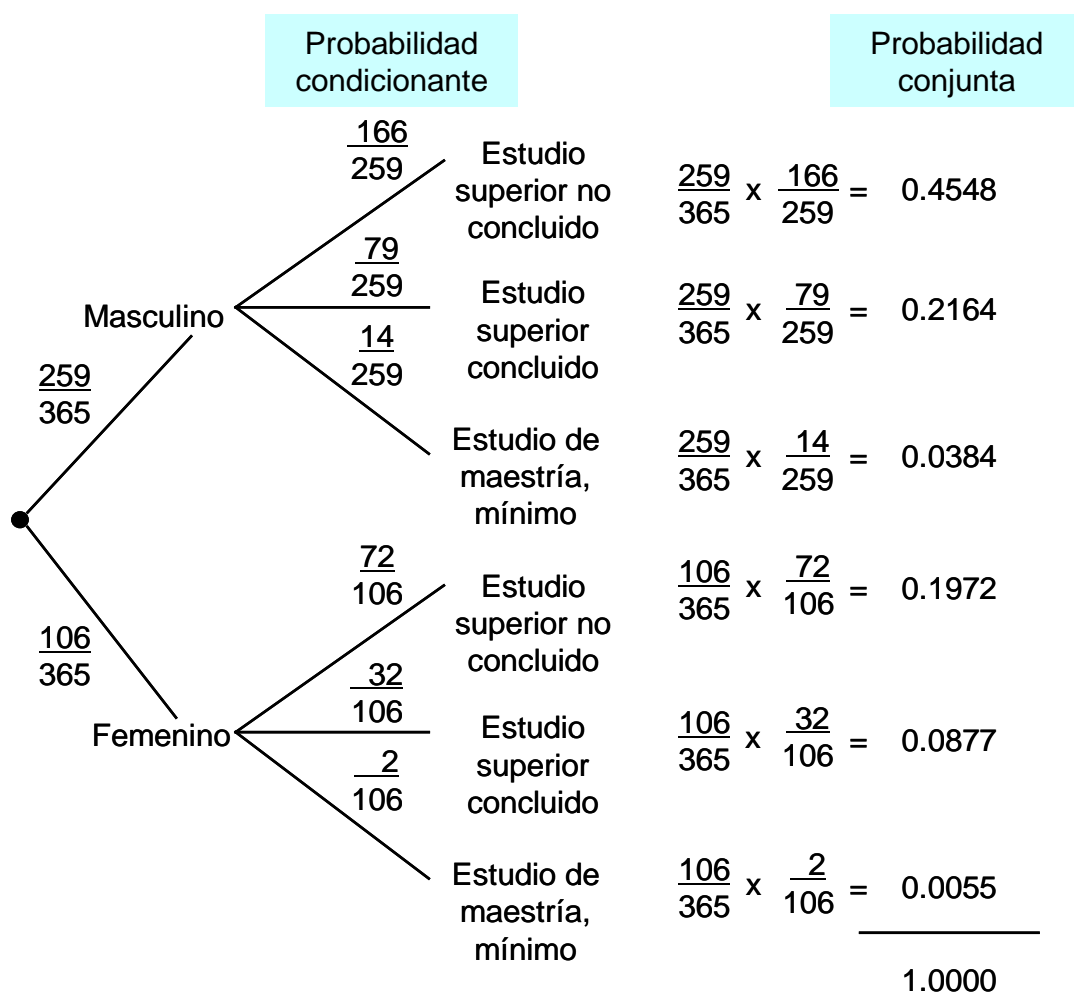


Figura 5: Educación y sexo de los encuestados

4.2 LA FLEXIBILIDAD EN EL ESTILO DE LIDERAZGO.

Tabla 4: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población general

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	13.42%	N/A	16.16%	N/A
Mediana	23.84%	43.97%	27.26%	3.01%
Promedio	25.39%	42.17%	29.18%	3.26%
Desviación estándar	17.72%	17.83%	11.91%	2.63%
Coeficiente variación	69.80%	42.27%	40.81%	80.61%

El conjunto de observaciones de la población general nos da que el mayor promedio es de 42.17% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 42.27% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3.

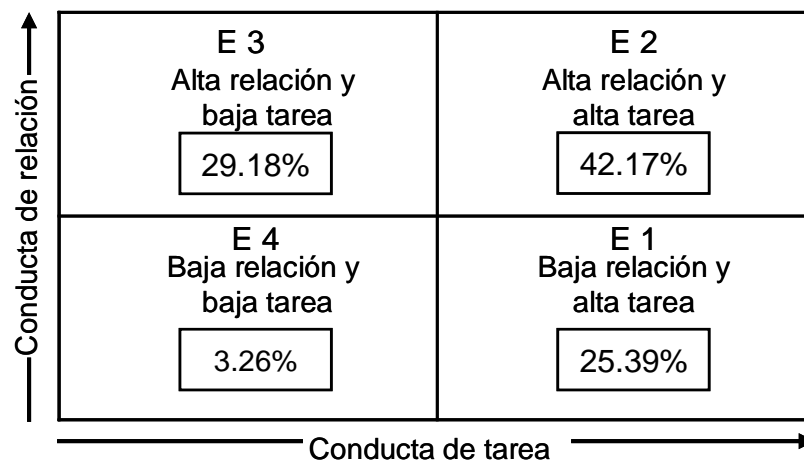


Figura 6: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población general

Tabla 5: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población masculina

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	3.86%	N/A	N/A	N/A
Mediana	21.62%	42.47%	29.34%	3.47%
Promedio	29.45%	42.02%	25.57%	2.96%
Desviación estándar	18.09%	18.34%	13.40%	2.31%
Coefficiente variación	61.43%	43.64%	52.40%	78.13%

El conjunto de observaciones de la población masculina nos da que el mayor promedio es de 42.02% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 43.64% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E1.

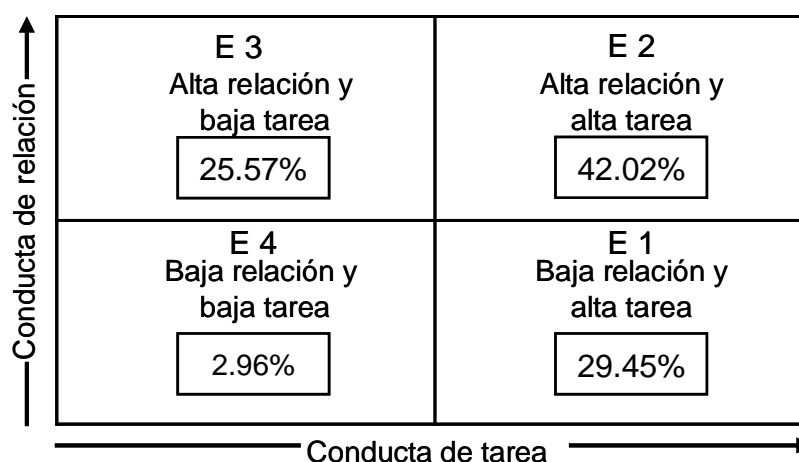


Figura 7: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población masculino

Tabla 6: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población femenina

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	28.30%	N/A	N/A	N/A
Mediana	26.42%	42.45%	28.77%	0.94%
Promedio	22.80%	42.53%	30.66%	4.01%
Desviación estándar	18.28%	19.96%	13.07%	5.18%
Coeficiente variación	80.18%	46.93%	42.63%	129.31%

El conjunto de observaciones de la población femenina nos da que el mayor promedio es de 42.53% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 46.93% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3.

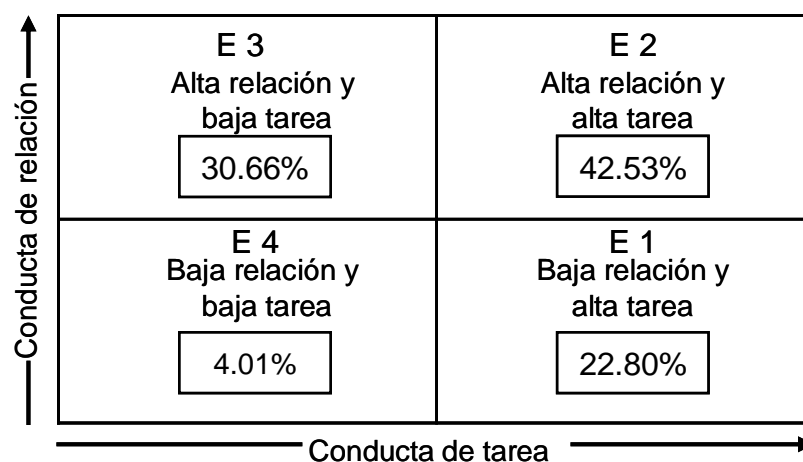


Figura 8: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población femenina

Tabla 7: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población menor de 30 años

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	7.89%	N/A	35.09%	N/A
Mediana	24.56%	45.18%	30.26%	3.51%
Promedio	25.07%	41.89%	29.61%	3.44%
Desviación estándar	15.93%	18.25%	10.45%	3.56%
Coeficiente variación	63.53%	43.57%	35.31%	103.54%

El conjunto de observaciones de la población menor de 30 años de edad nos da que el mayor promedio es de 41.89% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 43.57% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3.

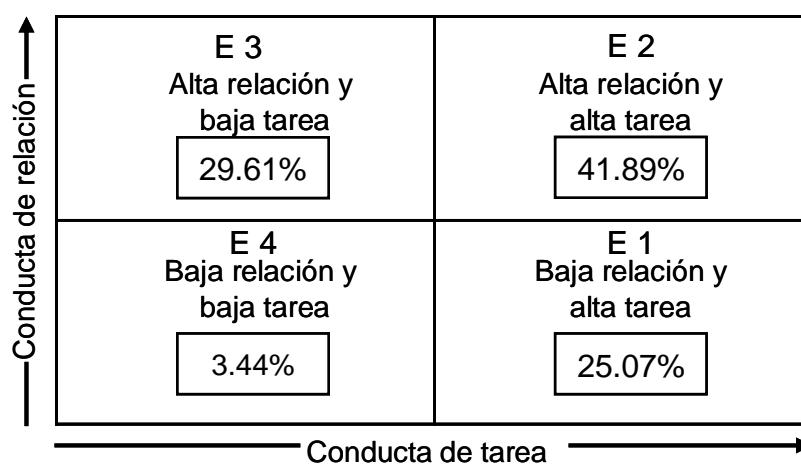


Figura 9: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población menor de 30 años

Tabla 8: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de 30 a 40 años

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	17.65%	N/A	17.65%	N/A
Mediana	19.85%	42.89%	24.02%	1.96%
Promedio	27.20%	42.12%	27.58%	3.10%
Desviación estándar	18.89%	18.51%	15.58%	3.19%
Coefficiente variación	69.45%	43.95%	56.49%	102.84%

El conjunto de observaciones de la población entre 30 y 40 años de edad nos da que el mayor promedio es de 42.12% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 43.95% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3 o E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3 o el E1.

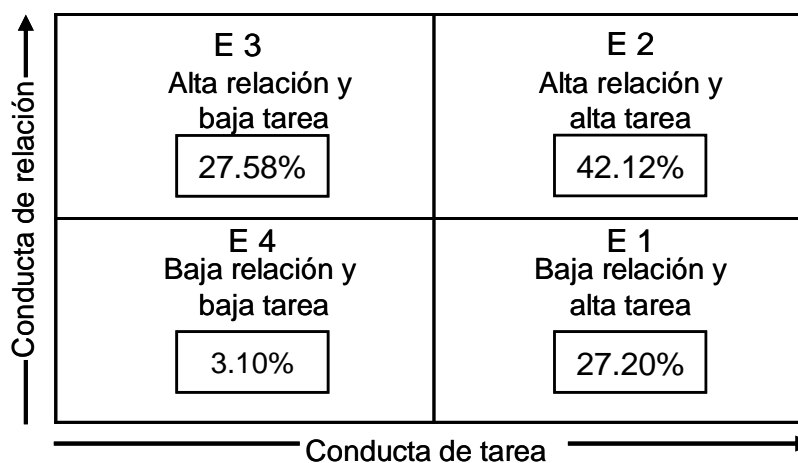


Figura 10: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población de 30 a 40 años

Tabla 9: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población mayor de 40 años

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	2.13%	N/A	31.91%	N/A
Mediana	26.60%	41.49%	29.79%	3.19%
Promedio	29.95%	43.09%	23.41%	3.55%
Desviación estándar	24.20%	20.57%	13.35%	3.78%
Coefficiente variación	80.80%	47.75%	57.00%	106.52%

El conjunto de observaciones de la población mayor de 40 años de edad nos da que el mayor promedio es de 43.09% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 47.75% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E1.

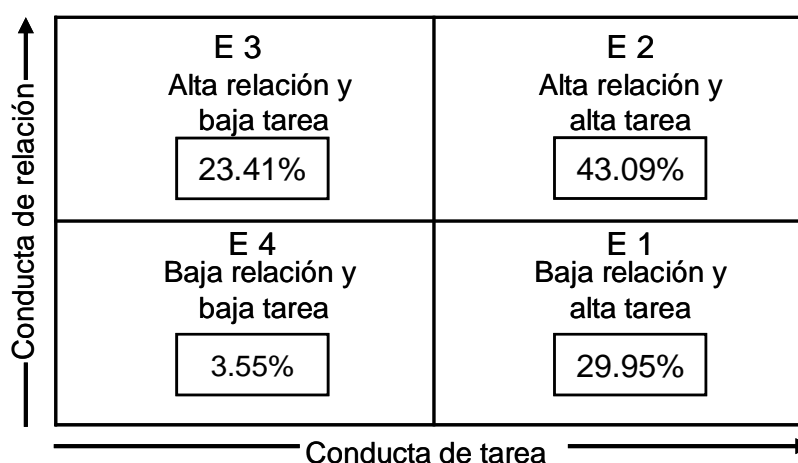


Figura 11: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población mayor de 40 años

Tabla 10: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población menor de 5 años de trabajo

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	36.84%	N/A	19.88%	N/A
Mediana	21.35%	42.40%	29.24%	2.92%
Promedio	25.15%	42.15%	28.75%	3.95%
Desviación estándar	17.88%	18.41%	9.15%	3.74%
Coeficiente variación	71.11%	43.68%	31.82%	94.78%

El conjunto de observaciones de la población con menos de 5 años de trabajo nos da que el mayor promedio es de 42.15% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 43.68% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3.

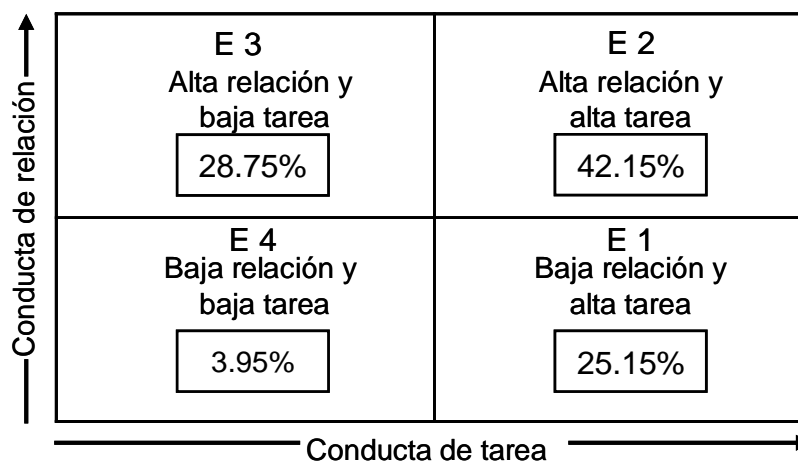


Figura 12: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población menor de 5 años de trabajo

Tabla 11: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de 5 hasta 10 años de trabajo

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	N/A	44.63%	N/A	N/A
Mediana	24.61%	44.53%	29.69%	1.17%
Promedio	26.35%	43.10%	26.47%	2.08%
Desviación estándar	16.19%	20.10%	16.77%	2.54%
Coefficiente variación	61.44%	46.63%	63.35%	122.13%

El conjunto de observaciones de la población de 5 hasta 10 años de trabajo nos da que el mayor promedio es de 43.10% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene asimetría, pues constituye un sesgo negativo.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 46.63% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3 o E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3 o el E1.

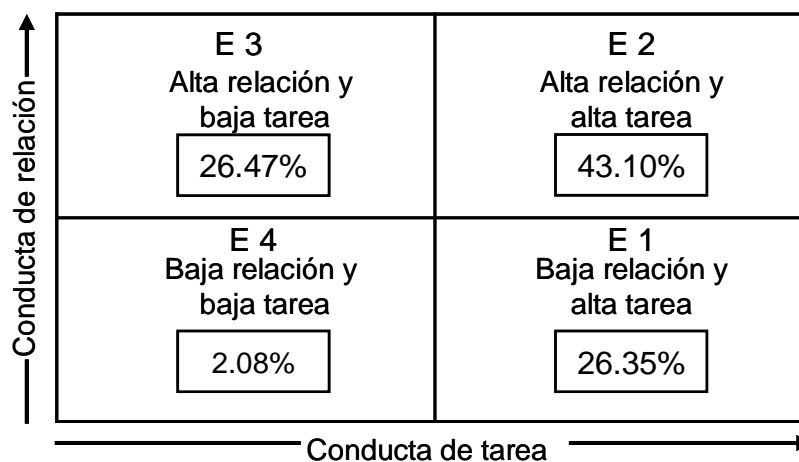


Figura 13: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población de 5 hasta 10 años de trabajo

Tabla 12: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de más de 10 hasta 25 años de trabajo

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	30.51%	28.81%	32.20%	N/A
Mediana	27.12%	36.44%	32.20%	1.69%
Promedio	28.39%	39.83%	27.82%	3.95%
Desviación estándar	23.17%	18.74%	15.51%	4.42%
Coeficiente variación	81.63%	47.05%	55.74%	111.66%

El conjunto de observaciones de la población de más de 10 hasta 25 años de trabajo nos da que el mayor promedio es de 47.05% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene asimetría, pues constituye un sesgo positivo.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 47.05% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E1.

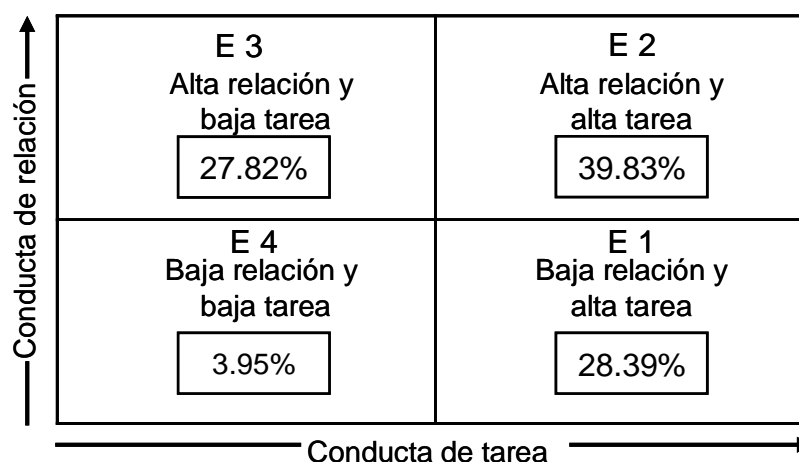


Figura 14: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población de 10 hasta 25 años de trabajo

Tabla 13: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población de mas de 25 años de trabajo

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	14.29%	28.57%	14.29%	N/A
Mediana	14.29%	42.86%	28.57%	0.00%
Promedio	29.00%	45.24%	23.38%	2.38%
Desviación estándar	24.46%	21.82%	16.64%	5.56%
Coeficiente variación	84.34%	48.24%	71.17%	233.55%

El conjunto de observaciones de la población de más de 25 años de trabajo nos da que el mayor promedio es de 45.24% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene asimetría, pues constituye un sesgo positivo.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 48.24% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E1.

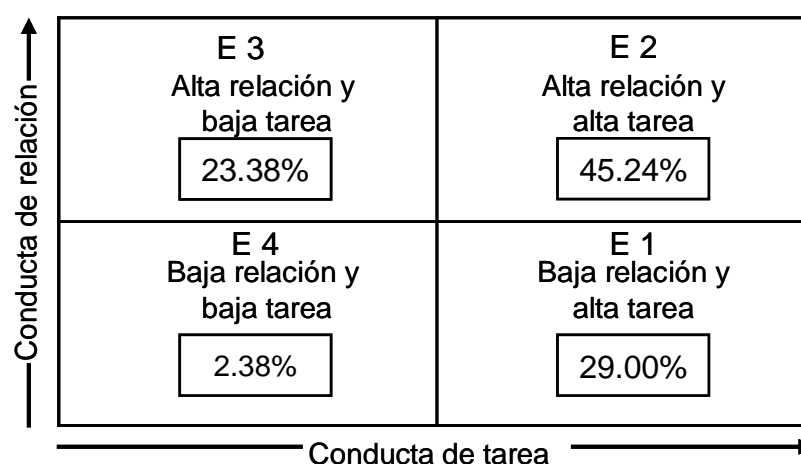


Figura 15: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población de más de 25 años de trabajo

Tabla 14: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población con estudio superior no concluido

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	N/A	N/A	N/A	N/A
Mediana	22.27%	43.28%	30.46%	3.15%
Promedio	29.72%	41.74%	27.43%	3.12%
Desviación estándar	16.99%	17.21%	11.97%	2.59%
Coeficiente variación	57.16%	41.23%	43.63%	83.01%

El conjunto de observaciones de la población con estudios superiores no concluidos nos da que el mayor promedio es de 41.74% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 41.23% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E1.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E1.

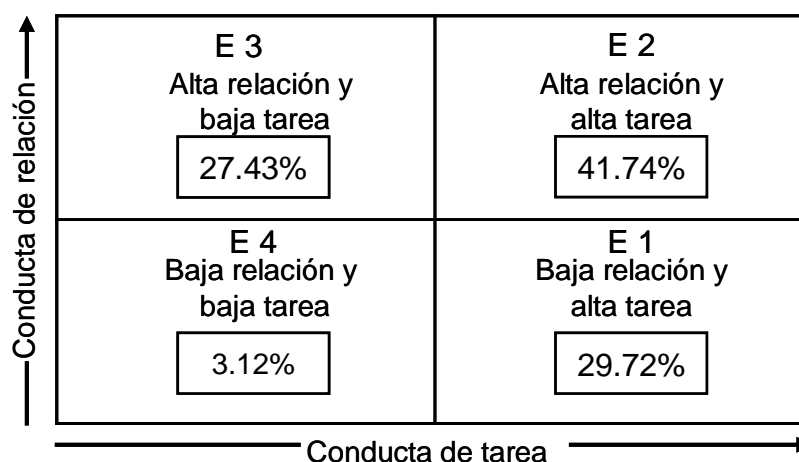


Figura 16: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población con estudio superior no concluido

Tabla 15: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población con estudio superior concluido

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	5.41%	N/A	13.51%	N/A
Mediana	26.13%	42.34%	23.87%	2.25%
Promedio	26.65%	42.34%	27.10%	3.90%
Desviación estándar	19.75%	19.91%	12.73%	4.09%
Coefficiente variación	74.09%	47.02%	46.98%	104.76%

El conjunto de observaciones de la población con estudio superior concluido nos da que el mayor promedio es de 42.34% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 47.02% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3.

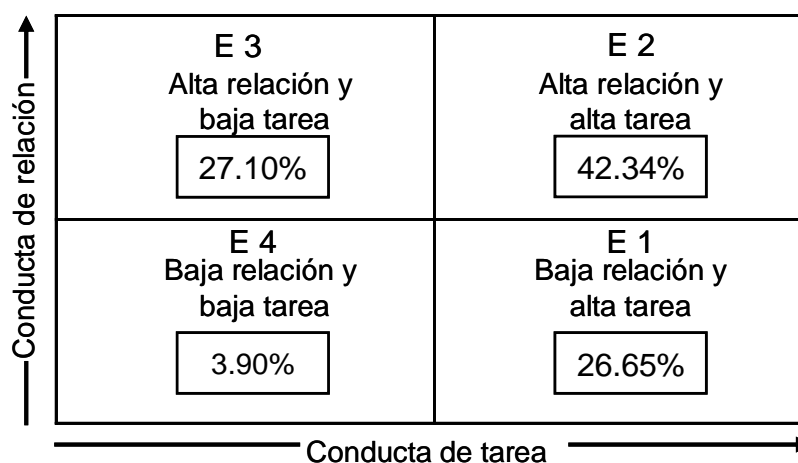


Figura 17: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población con estudio superior concluido

Tabla 16: Medidas estadísticas del estilo de liderazgo de la población con estudio de maestría, como mínimo

	Flexibilidad			
	C1	C2	C3	C4
Moda	N/A	43.75%	6.25%	N/A
Mediana	25.00%	46.88%	25.00%	0.00%
Promedio	24.56%	47.40%	27.00%	1.04%
Desviación estándar	22.58%	20.20%	15.99%	3.61%
Coeficiente variación	91.94%	42.62%	59.22%	346.41%

El conjunto de observaciones de la población con estudio de maestría nos da que el mayor promedio es de 47.40% y se encuentra en el estilo 2.

Este estilo tiene simetría, pues constituye una distribución normal.

Hay una diferencia de opiniones de cerca del 42.62% en promedio.

La mayor diferencia de opiniones está en el estilo 4, expresada en que tiene el mayor coeficiente de variación.

El estilo de liderazgo es el E2 – E3.

El estilo utilizado más veces es el E2 y el segundo estilo más utilizado es el E3.

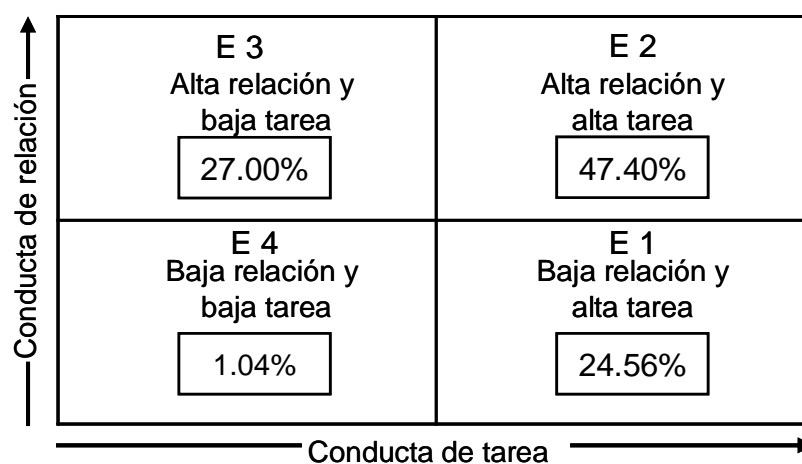
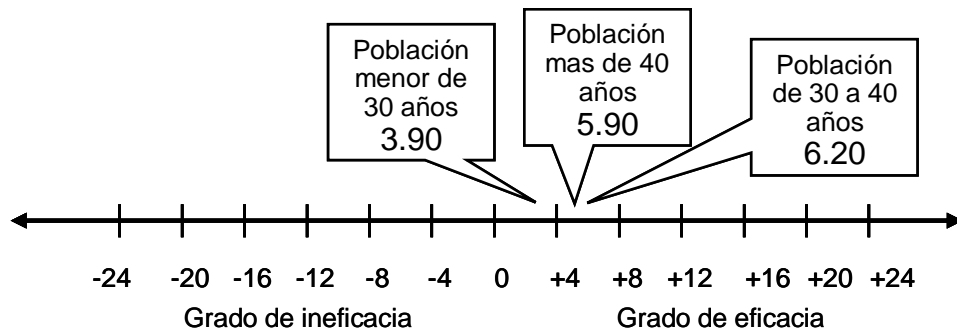
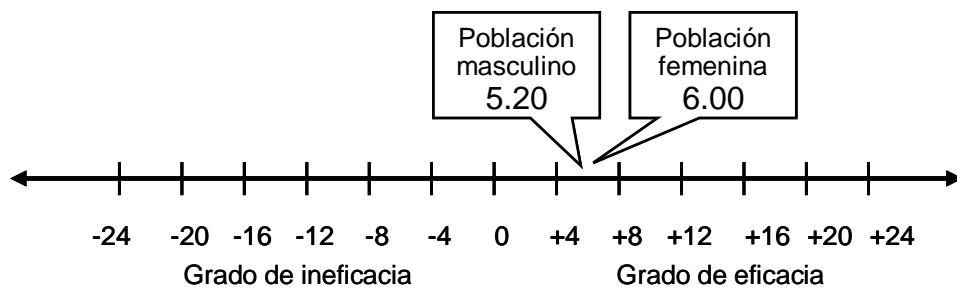
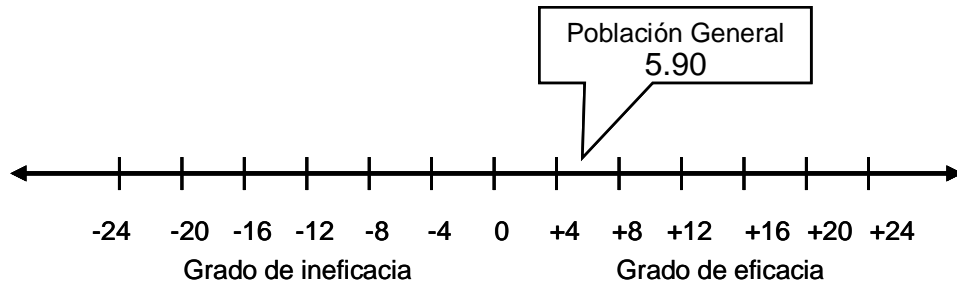
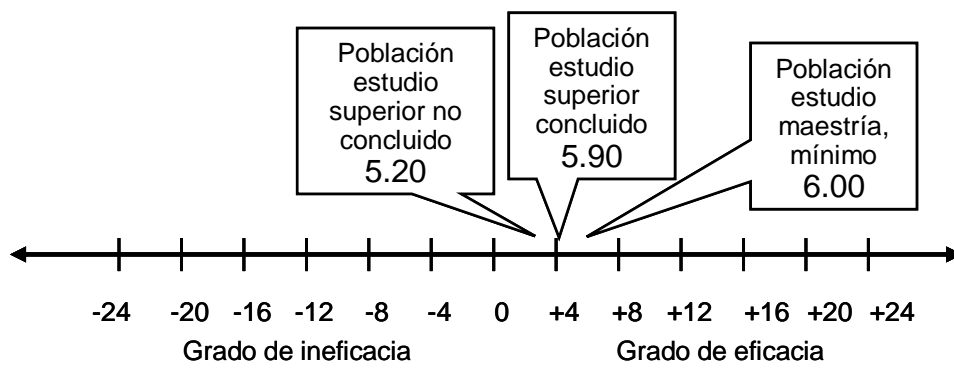
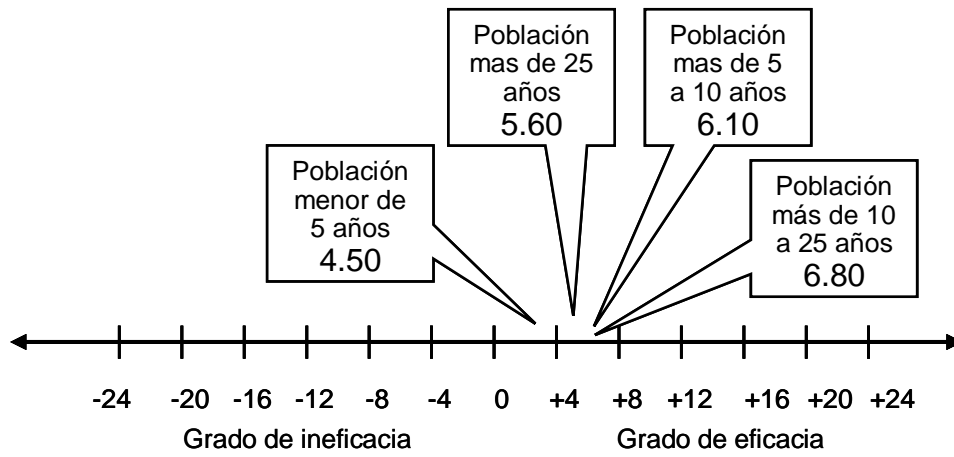


Figura 18: Número de veces de uso del estilo de liderazgo de la población con estudio de maestría, como mínimo

4.3 LA EFECTIVIDAD EN EL ESTILO DE LIDERAZGO.





4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Se realizan las siguientes pruebas de hipótesis en cada uno de los indicadores de las características demográficas y educativas de la población de estudio para demostrar estadísticamente si hay diferencias o no en los estilos directivos.

Primera prueba: Probar estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por sexo.

Segunda prueba: Probar estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por la edad.

Tercera prueba: Probar estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por tiempo que vienen laborando.

Cuarta prueba: Probar estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por grado de educación alcanzada.

PRIMERA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Probamos estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por sexo.

1. La base de datos es:

Media muestral del sexo masculino = 5.20

La desviación estándar en la muestra = 0.20

Media muestral del sexo femenino = 6.00

2. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

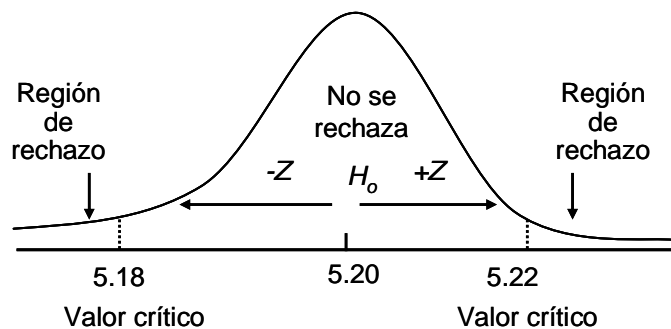
$$H_0 : \bar{X}_{\text{Masculino}} = \bar{X}_{\text{Femenino}}$$

$$H_1 : \bar{X}_{\text{Masculino}} \neq \bar{X}_{\text{Femenino}}$$

3. El límite de intervalo de confianza es al 95%.

4. Prueba estadística:

$$\begin{aligned} \bar{X} \pm 1.96 \frac{s}{\sqrt{n}} &= 5.20 \pm 1.96 \frac{0.20}{\sqrt{259}} \\ &= 5.18 \text{ y } 5.22 \end{aligned}$$



5. Regla de decisión:

La media muestral del sexo femenino cae en la región de rechazo, por lo que se concluye que las efectividades de los estilos de ambas muestras son diferentes.

SEGUNDA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Probamos estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por edad.

1. La base de datos es:

Media muestral de los menores de 30 años = 3.90

La desviación estándar de los menores de 30 años = 0.11

Media muestral de los de 30 hasta 40 años = 6.20

2. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

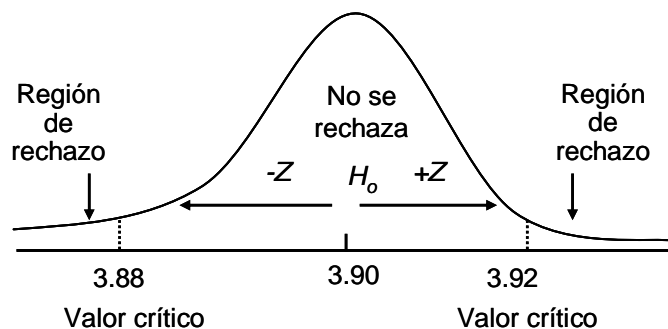
$$H_0 : \bar{X}_{\text{Menos de 30 años}} = \bar{X}_{\text{De 30 hasta 40 años}}$$

$$H_1 : \bar{X}_{\text{Menos de 30 años}} \neq \bar{X}_{\text{De 30 hasta 40 años}}$$

3. El límite de intervalo de confianza es al 95%.

4. Prueba estadística:

$$\begin{aligned} \bar{X} \pm 1.96 \frac{s}{\sqrt{n}} &= 3.90 \pm 1.96 \frac{0.11}{\sqrt{114}} \\ &= 3.88 \text{ y } 3.92 \end{aligned}$$



5. Regla de decisión:

La media muestral de quienes tienen de 30 a 40 años cae en la región de rechazo, por lo que se concluye que las efectividades de los estilos de ambas muestras son diferentes.

TERCERA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Probamos estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por tiempo de labor.

1. La base de datos es:

Media muestral de los menores de 5 años = 4.50

La desviación estándar de los menores de 5 años = 0.13

Media muestral de los de 4 hasta 10 años = 6.10

2. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

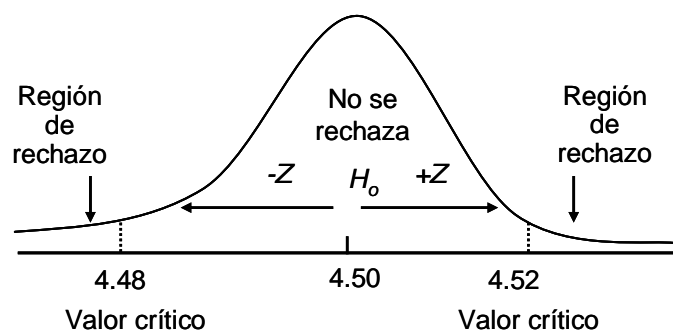
$$H_0 : \bar{X}_{\text{Menos de 5 años}} = \bar{X}_{\text{De 5 hasta 10 años}}$$

$$H_1 : \bar{X}_{\text{Menos de 5 años}} \neq \bar{X}_{\text{De 5 hasta 10 años}}$$

3. El límite de intervalo de confianza es al 95%.

4. Prueba estadística:

$$\begin{aligned} \bar{X} \pm 1.96 \frac{s}{\sqrt{n}} &= 4.50 \pm 1.96 \frac{0.13}{\sqrt{171}} \\ &= 4.48 \text{ y } 4.52 \end{aligned}$$



5. Regla de decisión:

La media muestral de quienes tienen de 5 a 10 años cae en la región de rechazo, por lo que se concluye que las efectividades de los estilos de ambas muestras son diferentes.

CUARTA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Probamos estadísticamente sí es cierto o no que hay diferencias en la efectividad de los estilos de liderazgo de la población clasificados por educación alcanzada.

1. La base de datos es:

Media muestral de los de estudios superiores no concluidos = 5.20

La desviación estándar de estudios superiores no concluidos = 0.22

Media muestral de los de estudios superiores concluidos = 5.90

2. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

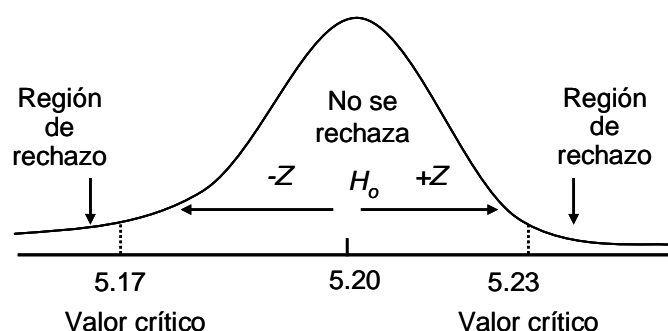
$$H_0 : \bar{X}_{\text{Superior no concluido}} = \bar{X}_{\text{Superior concluido}}$$

$$H_1 : \bar{X}_{\text{Superior no concluido}} \neq \bar{X}_{\text{Superior concluido}}$$

3. El límite de intervalo de confianza es al 95%.

4. Prueba estadística:

$$\begin{aligned} \bar{X} \pm 1.96 \frac{s}{\sqrt{n}} &= 5.20 \pm 1.96 \frac{0.22}{\sqrt{238}} \\ &= 5.17 \text{ y } 5.23 \end{aligned}$$



5. Regla de decisión:

La media muestral de quienes estudios superiores concluidos cae en la región de rechazo, por lo que se concluye que las efectividades de los estilos de ambas muestras son diferentes.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Respecto a los datos demográficos y educativos de la población comparamos los resultados con características tomadas en trabajos anteriores, para determinar el comportamiento de la población gerencial de Iquitos.

Hay una creciente participación de la mujer en la gerencia de los negocios. El 29% de la población de gerentes en Iquitos son mujeres, cantidad superior al 25% encontrado por Varela y Espinoza en 1997. Esto se explica por la mayor participación de la mujer en la educación superior, lo que le da confianza a ella y a quienes van a confiar en ella como son los padres cuando le encargan manejar el negocio.

La presencia de los jóvenes en los equipos directivos es muy significativa. El 31% de la población de gerentes en Iquitos son menores de 30 años, cantidad superior al 13% encontrado por Varela y Espinoza en 1997. Esto muestra la decisión que están tomando las personas, desde temprana edad ya están ingresando a dirigir su propio negocio. No esperan llegar a mayor edad para dar este paso decisivo.

Cada día el gerente alcanza mayor grado de instrucción. El 4% de los gerentes tiene estudios de maestría, mientras que Varela y Espinoza no encontraron gerentes con dicho grado en 1997. Si muy bien es pequeña esta población con estudios de postgrado, pero expresa una fuerte voluntad en la superación y avance personal. Esto nos muestra una clase intelectual en pleno crecimiento. Uno de los factores que explica esto es el funcionamiento de varias universidades privadas en la ciudad de Iquitos, que con sus sistemas presenciales y de distancia de enseñanza ofertados han motivado a bastos sectores a estudiar una carrera profesional y hacer el postgrado.

La población en general de gerentes de las empresas privadas de la ciudad de Iquitos se encuentra en el estilo de persuadir, expresado como una persona con alto grado de relación con otras personas y un alto grado de realizar actividades al interior de su empresa.

Para los grupos poblacionales ponemos énfasis en el segundo estilo.

En opinión de los gerentes varones su estilo de dirigir es a través de dar órdenes, alta tarea y baja relación; mientras que la población femenina tiene el estilo de participar, baja tarea y alta relación. Los varones están más orientados a hacer cosas y ponen poco énfasis en las relaciones con otras personas. Las mujeres gustan más de dirigir a través de establecer relaciones con otras personas.

La población joven, menor de 30 años de edad, tiene el estilo de participar; la población con juventud y experiencia, entre 30 y 40 años de edad, utiliza indistintamente el estilo de participar o el estilo de dar órdenes. La población mayor de 40 años usa el estilo de dar órdenes.

A medida que transcurren los años, las personas van pasando de basar su dirección en las relaciones con otras personas a dirigir basado en las órdenes al personal.

Esta característica de los jóvenes se ratifica en los años de edad en el trabajo. La población con menos de 5 años de trabajo tiene el estilo más utilizado el de participar, mientras que la población de 5 hasta 10 años de trabajo utiliza el estilo de participar o el estilo de dar órdenes.

La población con más años de edad va pasando al estilo de dar órdenes. La población de más de 10 hasta 25 años de trabajo tiene el estilo de dar órdenes, similar característica tiene la población de más de 25 años de trabajo.

A menor edad y menor experiencia se pone énfasis en dirigir la organización sustentado en las relaciones con personas, y mayor edad gerente es quien ordena.

A medida que la población va teniendo estudios va pasando del estilo de dar órdenes al estilo de relaciones con personas. Quienes tienen estudios superiores no concluidos usan el estilo dar órdenes, mientras que la población con estudio superior concluido tiene el estilo de participar. Esto se ratifica cuando la población tiene estudio de maestría.

A mayor estudio, mayor dirección de la organización basado en las personas-

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

1. Respecto a la descripción general de la población, encontramos los siguientes:
 - a. Una fuerte presencia de los varones en la dirección de un negocio, cerca del 71% del total de personas que desempeñan cargos gerenciales en Iquitos. Pero, si muy bien es fuerte esta presencia, se observa una importante participación de la mujer en el mundo laboral, el 29%.
 - b. Más de la mitad, el 56% están entre los 30 y 40 años de edad. Otro segmento importante de la población, cerca de un tercio, es el formado por los menores de 30 años. Los mayores de 40 años representan un porcentaje pequeño. Si sumamos los dos primeros grupos, los menores de 30 años y los de 30 a 40 años, ellos representan cerca del 90%, constituyendo una masa poblacional emergente en los negocios.
 - c. Respecto al tiempo de años en el desempeño encontramos que el principal grupo está formado por quienes tienen menos de 5 años, cerca de la mitad del total; ellos están iniciando una nueva etapa en su vida en dirigir un negocio. El segundo grupo de importancia son quienes están entre 5 hasta 10 años. Sumados estos dos grupos representan el 82% del total. Esto significa un importante grupo de personas que están en los primeros momentos de su desempeño y esto unido a la edad joven que tienen, explicado en la página anterior, harán de Iquitos un mercado altamente competitivo con personas con ganas de desarrollarse y con los bríos que le da su juventud.
Hay un grupo pequeño formado por quienes tienen más de 10 hasta 25 años, con significativa experiencia en dirigir un negocio. Esta característica tenida se considera que impactará en sus estilos de liderazgo de decisión frente a distintos hechos que pueden ocurrir en el entorno laboral.

- d. Referente a los grupos por la educación alcanzada el principal grupo está formado por quienes tienen estudios superiores no concluidos, cerca de las dos terceras partes del total. Se observa un segundo grupo de importancia, cerca de la tercera parte, quienes tienen estudios superiores concluidos es decir han alcanzado una meta personal en el tema de la educación. Han iniciado y culminado una actividad especialmente en su propia vida lo cual expresa la voluntad personal de terminar lo que se propone. Esta característica también se espera que impacte en su estilo de liderazgo en la toma de decisiones.
2. Se ha identificado que de acuerdo al sexo de la población los estilos gerenciales son diferentes. El sexo masculino se orienta más hacia la tarea, mientras que el sexo femenino se orienta más hacia las personas.

Grupo de estudio	Estilo de liderazgo	Denominación
Población femenina	E2 - E3	Participar
Población masculino	E2 – E1	Dar ordenes

Con su estilo participativo en las soluciones planteadas, el sexo femenino ha mostrado más efectividad en los resultados tal como se muestra en el epígrafe 4.3.

3. De acuerdo a la edad de la población se concluye que los estilos gerenciales son diferentes. Las personas jóvenes prefieren el estilo participativo, pero a medida que pasan los años, prefiere el estilo de dar órdenes en las actividades que se realizan en su empresa.

Grupo de estudio	Estilo de liderazgo	Denominación
Población menor de 30 años	E2 - E3	Participar
Población de 30 a 40 años	E2 – E3	Participar
Población mayor de 40 años	E2 – E1	Dar ordenes

Con su estilo de participar, el grupo de personas entre 30 y 40 años ha mostrado más efectividad en los resultados, tal como se muestra en el epígrafe 4.3.

4. Referente al tiempo de labor de la población se concluye que los estilos gerenciales son diferentes. Las personas con menos años de experiencia prefieren el estilo participativo. Mientras que los de mayores años prefieren dar órdenes en sus decisiones.

Grupo de estudio	Estilo de liderazgo	Denominación
Población menor de 5 años de labor	E2 - E3	Participar
Población más de 5 a 10 años de labor	E2 – E3	Participar
Población más de 10 a 25 años de labor	E2 – E1	Dar ordenes
Población mayor de 25 años de labor	E2 – E1	Dar ordenes

Con su estilo de participar, el grupo de personas entre 10 y 25 años de labor ha mostrado más efectividad en los resultados, tal como se muestra en el epígrafe 4.3.

5. Referente al grado de educación alcanzado por la población se concluye que los estilos gerenciales son diferentes. Las personas con menor grado de educación prefieren el estilo de dar órdenes, y a medida que avanza en sus estudios cambia al estilo participativo, de relaciones con las personas.

Grupo de estudio	Estilo de liderazgo	Denominación
Población con estudio superior no concluido.	E2 – E1	Dar ordenes
Población con estudio superior concluido.	E2 – E3	Participar
Población con estudio de maestría, como mínimo.	E2 – E3	Participar

Con su estilo de participar, el grupo de personas con estudios de maestría como mínimo ha mostrado más efectividad en los resultados, tal como se muestra en el epígrafe 4.3.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

1. Es importante considerar los resultados del estilo complementario que tiene cada uno de los grupos poblacionales estudiados, información útil para recomendar que programa de capacidades humanas, propuesto en párrafo siguiente, será el más adecuado desarrollar con este grupo de personas, con el objetivo de que la persona utilice el estilo que más se adecue a la situación que se presenta. Cuando una persona sabe decidir que estilo es el más adecuado a la circunstancia esta ha alcanzado un buen grado de conciencia moral, es decir la madurez para entender los problemas que se presentan y como resolver los problemas que se presentan.
2. Hay circunstancias o situaciones en que el directivo debe enseñar a otras personas como se solucionan los distintos problemas concretos que plantea el trabajo diario, por lo que deberá saber como se hacen las tareas operativas para poder enseñar a sus subordinados. Conocer una tarea permite determinar en que aspectos debe ponerse énfasis para lograr eficiencia, conocer los costos estándares y compararlos con los que está incurriendo. Poner énfasis en las tareas también es importante para el éxito en los negocios.
3. Para los directivos del sexo femenino se recomienda aplicar con prioridad un programa de competitividad laboral, para desarrollar sus tareas sin descuidar su estilo participativo.
Para los funcionarios del sexo masculino se debe aplicar con prioridad un programa de motivación o de relaciones interpersonales, para participar en la vida social de su institución
4. Para impactar en la eficiencia y en el comportamiento de las personas se recomienda el siguiente plan de capacidades, con aspectos que deben ser tomados de acuerdo al grupo poblacional objetivo.

PLAN DE CAPACIDADES HUMANAS

A. PRESENTACIÓN

El presente tema se inscribe en el siguiente marco doctrinario. Para lograr que la persona adquiriera un liderazgo competitivo, es preciso que se den una serie de componentes:

- a. *Saber*. Adquiera conocimientos en todos los aspectos de la empresa, y con este dominio tendrá una visión holística del negocio.
- b. *Saber hacer*. Sea capaz de aplicar los conocimientos que posee en la solución de los distintos problemas concretos que plantean las actividades de su negocio. Nos estamos refiriendo a las habilidades y destrezas de las personas.
- c. *Saber estar*. Que la persona adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización y de la ciudad donde vive. Estamos hablando de valores y actitudes.
- d. *Querer hacer*. Que la persona muestre el interés y la motivación precisos en las tareas asignadas o las que tiene que hacer para cumplir con los clientes. Esto explica los aspectos motivacionales.
- e. *Poder hacer*. La persona debe disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la misión de la organización.

B. JUSTIFICACIÓN

Para lograr organizaciones competitivas, la institución deberá transformarse. Muchas ya han iniciado este camino, otras lo están pensando. El éxito en este proceso pasará por encarar sistemáticamente el cambio y lograr una organización exitosa.

Cuatro perspectivas sirven como disparadores del proceso de cambio:

- a. La *perspectiva estratégica* nos diseña nuevas formas de abordar el mercado competitivo y satisfacer las demandas crecientes de los clientes.

- b. La *perspectiva estructura interna* muestra cómo organizar los procesos y estructurar las tareas para lograr que las distintas áreas de la institución agreguen valor en la propuesta a los clientes.
- c. La *perspectiva tecnológica* se concentra en las formas de procesar y transmitir la información y su uso como soporte en la toma de decisiones.
- d. La *perspectiva de cultura organizacional* comprende un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en la institución.

C. ETAPAS DE TRABAJO DEL PLAN

Etapa 1: Análisis del comportamiento humano, de los grupos involucrados y de los resultados operativos actuales y elaboración del Plan.

Etapa 2: Ejecución del Plan de Capacidades Humanas.

Etapa 3: Evaluación de logros competitivos y de retroalimentación del plan.

AREA DE IMPACTO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES
Saber	Programa de Educación Continua
Saber hacer	Programa de Competitividad Laboral
Saber estar	Programa de Etica y Moral.
Querer hacer	Plan de Motivación.
Poder hacer	Plan de Gestión de Recursos Humanos.

CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADANIYA, Ana R. Y PÉREZ-COSTA, Rosa P. 1993. La Mujer en la Gerencia: el caso del Perú. En: Cuadernos de Difusión, año 2, número 3, abril 1993. Lima, Escuela de Administración de Negocios para Graduados. pp. 47 - 58.

BANCO MUNDIAL, 2000. Nuevo rumbo del concepto de desarrollo. En: Informe sobre el desarrollo mundial: 1999-2000. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Madrid. pp. 22, 30.

DAVENPORT, Thomas. 2006. El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección. En: Las claves del liderazgo. Bogota, Editorial Deusto. pp. 54.

DEBELJUH, Patricia y JÁUREGUI, Kety. 2004. Trabajo y familia, hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. En: Cuadernos de Difusión, año 9, número 16, junio 2004. Lima, Escuela de Administración de Negocios para Graduados. pp. 91 - 102.

GARCÍA DE BENAVIDES, Consuelo. 1991. El gerente y la cultura de las empresas en el Paraguay. Tesis (Maestría en Administración y Gestión en la Universidad Católica de Lovaina, 1991). En: Cuadernos de Difusión, año 1, número 2, setiembre 1992. Lima, Escuela de Administración de Negocios para Graduados. pp. 55-70.

GORDON, Judith. 1997. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México. pp. 311 - 329.

GREENBERG, Cathy y ROBERTSON, Alastair. 2006. La evolución de la dirección. En: Las claves del liderazgo. Bogota, Editorial Deusto. pp. 163 - 164.

HANDY, Charles. 2006. El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. En: El líder del futuro. Bogota, Editorial Deusto. pp. 33 - 34.

- HELLER, Robert. 2006. El arte del management en la práctica. En: Peter Drucker, el gran pionero de la teoría y práctica del management. Lima, Orbis Venture S.A.C. pp. 44
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 1998. Administración del cambio mediante el desarrollo de los administradores. En: Administración, una perspectiva global. México, Editorial Mc Graw-Hill. pp. 465, 532, 533.
- ROBBINS, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice Hall, Octava Edición. pp. 347 - 348.
- SLATER, Philip. 2006. La autogestión del líder. En: Las claves del liderazgo. Bogota, Editorial Deusto. pp. 127 - 128.
- SPREITZER, Gretzen y CUMMINGS, Thomas. 2006. Los líderes de la próxima generación. En: las claves del liderazgo. Bogota, Editorial Deusto pp. 260
- STONER, James y FREEMAN, Edward. 1994. Administración. Quinta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- SOARES, K.C. 1996. Transformación de las comunidades humanas y su interacción con el desarrollo del país. En: La aceleración del cambio, un movimiento estratégico al siglo XXI. Lima, Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial. pp. 62.
- VALERA PANDURO, Julio Alejandro y ESPINOZA FERREIRA, Flavio Carina. 1997. La toma de decisiones gerenciales en el sector empresarial de la ciudad de Iquitos. Tesis (Maestría en Gestión Empresarial). Iquitos, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. pp. 78 - 80.
- ZEVALLOS, Emilio. 2006. Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. En: Cuadernos de Difusión, volumen 11, número 3, junio 2006. Lima, Escuela de Administración de Negocios para Graduados. pp. 85 - 87.

ANEXO

ANEXO N° 01

Cuestionario para ser aplicado en las organizaciones de la ciudad de Iquitos

Presentación.

Buenos días (tardes). Me encuentro realizando una encuesta con la finalidad de estudiar los estilos de liderazgo en las organizaciones de nuestra ciudad.

Para ello le solicitó su colaboración voluntaria.

Usted debe contestar con sinceridad y veracidad las preguntas que se le presentarán a continuación.

Muchas gracias

Fecha:

Código:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR (A):

LUGAR: HORA:

TIPO DE EMPRESA.....

NOMBRE DE LA EMPRESA.....

DIRECCION.....

I. DATOS GENERALES

INSTRUCCIONES

Marque con una (x) en el recuadro que usted considere se ajusta a sus datos.

1. Sexo: Masculino 1 Femenino 2

2. Edad:

- a. Menos de 30 años. 1
- b. De 30 hasta 40 años. 2
- c. Más de 40 años. 3

3. Tiempo que viene laborando en el sector:

- a. Menos de 5 años. 1
- b. Más de 5 hasta 10 años. 2
- c. Más de 10 hasta 25 años. 3
- d. Más de 25 años. 4

4. Educación:

- a. Con estudios superiores no concluidos. 1
- b. Con estudios superiores concluidos. 2
- c. Con estudios de maestría, como mínimo. 3

CUESTIONARIO:
ESTILO DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES:

Suponga que usted se encuentra involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes.

Cada situación tiene cuatro acciones alternativas, una de las cuales debe usted elegir.

Analice cuidadosamente cada situación y reflexione sobre lo que usted haría en cada circunstancia.

Rodee con un círculo la letra de la alternativa que, en su opinión, describe con mayor exactitud la forma como usted actuaría para resolver la situación planteada.

Marque solamente una acción alternativa.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>1. Últimamente tus colaboradores no responden a tu trato amistoso y a tu preocupación por su bienestar. El rendimiento desciende rápidamente.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Insistir en la necesidad de cumplir con la tarea. B. Estar disponible para discutir el asunto, pero sin presionar. C. Hablar con los colaboradores y luego fijar metas. D. No intervenir intencionalmente.
<p>2. El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Crear una relación cordial, pero asegurándome de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera. B. No llevar a cabo ninguna acción determinada. C. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado. D. Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.
<p>3. Los miembros de tu grupo no han podido solucionar un problema por sí solos. Normalmente les has dejado actuar autónomamente. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenos en el pasado.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar el problema. B. Dejar que el grupo que vaya resolviendo el problema, con total autonomía. C. Actuar rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo. D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.
<p>4. Estas considerando realizar un cambio. Tus subordinados tienen excelentes antecedentes por sus logros. También ven la necesidad de cambiar.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Permitir que el grupo se involucre en la gestión del cambio sin ser demasiado autoritario. B. Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión. C. Permitir que el grupo formule su propia dirección. D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo yo el cambio.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>5. El rendimiento del grupo ha estado disminuyendo en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La clara definición de las funciones y responsabilidades ayudó a mejorar el trabajo en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dejar que el grupo formule sus propios objetivos y tareas. B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Establecer los objetivos y responsabilidades y supervisar estrechamente la ejecución de las tareas. D. Permitir que el grupo se involucre en la fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.
<p>6. Te has hecho cargo de la dirección de un departamento en el que se trabaja con eficiencia. El anterior directivo controlaba muy de cerca el trabajo. Tú quieres mantener una situación productiva pero te gustaría comenzar a establecer unas buenas relaciones interpersonales con tus colaboradores.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en la consecución de objetivos. B. Dar importancia a la realización de una tarea y al cumplimiento de los plazos. C. No intervenir intencionalmente. D. Hacer que el grupo se sienta involucrado en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
<p>7. Estas considerando introducir algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros de tu equipo de trabajo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El equipo ha sido muy eficaz y ha demostrado una alta competencia en el trabajo.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. definir el cambio y supervisar estrechamente su desarrollo. B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero dejar que los miembros organicen la realización. C. Aceptar los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos. D. Dejar las cosas como están.
<p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son excelentes. Te sientes algo inseguro porque piensas que no estás dirigiendo el grupo.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dejar al grupo que vaya trabajando sólo. B. Discutir la situación con el grupo y luego introducir yo mismo los cambios necesarios. C. Tomar medidas para dirigir a los colaboradores, a fin de que trabajen de una manera determinada. D. Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación, sin mostrarme autoritario.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>9. Has sido nombrado jefe de un comité que ha tardado mucho tiempo en presentar sus recomendaciones para la aplicación de ciertos cambios. El grupo no tiene claros sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa, convirtiéndose casi en tertulias sociales. Potencialmente tienen suficiente capacidad para realizar el trabajo.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dejar que el grupo busque por sí mismo las soluciones al problema planteado. B. Incorporar a la solución, las recomendaciones y sugerencias del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefinir las metas y los objetivos y supervisar estrechamente. D. Permitir que el grupo intervenga en la fijación de los objetivos.
<p>10. Tus colaboradores, normalmente responsables de su trabajo, no están respondiendo a un reciente cambio de los niveles de productividad y calidad.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Permitir que el grupo intervenga en el establecimiento de los niveles de calidad. B. Determinar los niveles de calidad y controlar minuciosamente los resultados. C. No intervenir. D. Incorporar a la solución, las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad y productividad.
<p>11. Has sido ascendido a un nuevo puesto directo. El jefe anterior permitía al grupo trabajar autónomamente. El equipo, ha trabajado hasta ahora con eficiencia. Las relaciones humanas de los miembros del equipo son excelentes.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Tomar medidas para conseguir que los colaboradores trabajen eficazmente. B. Hacer que los colaboradores se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas aportaciones. C. Discutir con el grupo, el rendimiento previo, y luego examinar la necesidad de realizar nuevas tareas. D. Continuar dejando libre al grupo.
<p>12. Te has enterado recientemente que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo se ha destacado hasta ahora por sus logros y por la consecución de los objetivos. Las relaciones interpersonales han sido buenas durante el ejercicio anterior. Consideras que los miembros de tu equipo son trabajadores, competentes y responsables.</p>	<p>Yo haría lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Probar con mis colaboradores la solución propuesta por mí mismo, y examinar la necesidad de realizar un nuevo trabajo. B. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos la solución del problema planteado. C. Actuar con rapidez y firmeza para corregir la situación. D. Participar en la discusión del problema, proporcionando apoyo a mis colaboradores.