

T
042

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Académico Profesional de Administración

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL
TRABAJO EN EQUIPO DE ZOFRATACNA — 2006"**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. Andy Eloy Calderón Castañón

Para optar al Título de:

Licenciado en Administración

TACNA—PERU

2007

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA
Facultad De Ciencias Administrativas

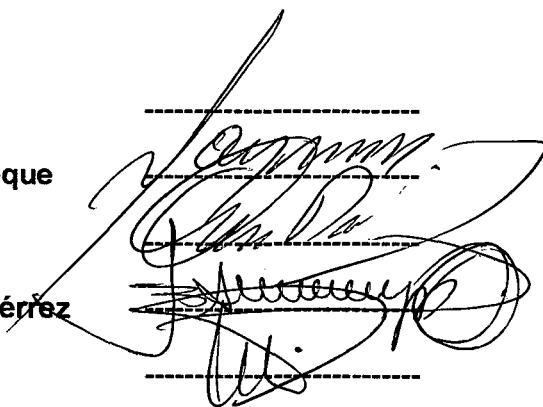
Escuela Académico Profesional de Administración

“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL TRABAJO EN
EQUIPO DE ZOFRATACNA – 2006”

TESIS

Presentado a la Comisión de Grados y Títulos y Aprobada
Por el Jurado Calificador:

Presidente : CPC Cristóbal Laura Vargas
Secretario : Lic Ruperto Layme Uchochoque
Vocal : Mgr. Oscar Begazo Portugal
Vocal : Mgr. Bartolomé Anyosa Gutiérrez
Asesor : Lic. Alejandro Mego Cubas



Handwritten signatures of the jury members over dashed lines.

DEDICATORIA:

**A MIS PADRES, A MI HERMANO QUIENES NUNCA DEJARON DE
CONFIAR EN MI DURANTE TODOS ESTOS AÑOS, POR EL APOYO
CONSTANTE, PERSEVERANCIA TRANSMITIDA, A HECHO POSIBLE
QUE EL LOGRO DE SER PROFESIONAL SEA UNA REALIDAD Y EN
COMPAÑÍA DEL SEÑOR QUE ME ILUMINA Y BENDICE MI CAMINO.**

AGRADECIMIENTOS:

A MI ASESOR, LIC. ALEJANDRO MEGO CUBAS, POR SU APOYO Y ORIENTACIÓN DURANTE LA ELABORACIÓN DE LA TESIS.

A TODOS LOS QUE ME AYUDARON Y PERMITIERON LOGRAR PARTE DE MIS ANHELOS, LOS TENDRÉ SIEMPRE PRESENTE EN MI VIDA Y EN MI CORAZÓN.

ÍNDICE TEMÁTICO

CAPÍTULO I

1.0	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	01
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
	1.2.1 Formulación general	05
	1.2.2 Sistematización del problema	05
1.3	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	06
	1.3.1 Objetivo general	06
	1.3.2 Objetivos específicos	06
1.4	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	07
	1.4.1 Justificación práctica	07
	1.4.2 Delimitación de la investigación	08

CAPÍTULO II

2.0	MARCO TEÓRICO	
2.1	MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO	09
2.2	TRABAJOS RELACIONADOS A LA INVESTIGACIÓN	14
2.3	EL LIDERAZGO	18
	2.3.1 Definición de liderazgo	18
	2.3.2 Definición de estilo de liderazgo	23
	2.3.3 Escuelas de liderazgo	25
	2.3.4 ¿Cómo llegar a líder según las tres teorías?	38
	2.3.5 Estilos de liderazgo	39

2.4	EL TRABAJO EN EQUIPO	46
2.4.1	Definición de trabajo en equipo	46
2.4.2	Las 5 "C" del trabajo en equipo	47
2.4.3	Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo	48
2.4.4	Características del trabajo en equipo	51
2.4.5	Etapas de formación de equipos	54
2.4.6	¿Por qué fallan los equipos?	56
2.4.7	Factores que afectan el trabajo en equipo	59
	2.4.7.1 Factores exógenos	60
	2.4.7.2 Factores endógenos	63
2.5	LA ZONA FRANCA Y LA ZONA COMERCIAL DE TACNA	66
2.5.1	Aspectos generales	66
2.5.2	El organigrama	68
2.5.3	El sistema de gestión de la calidad	69
2.5.4	Algunas estadísticas	70

CAPÍTULO III

3.0	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	73
3.1.1	Hipótesis general	73
3.1.2	Hipótesis específicas	74
3.2	VARIABLES E INDICADORES	75
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	75
3.3.1	El tipo	75
3.3.2	El diseño	76

3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	76
3.4.1	La población	76
3.4.2	La muestra	77
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.6	FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	78
3.7	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	79

CAPÍTULO IV

4.0 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	80
4.2	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	81
4.2.1	Escala de valoración y validación del instrumento sobre estilos de liderazgo	82
4.2.2	Escala de valoración y validación del instrumento de trabajo en equipo	83
4.3	RESULTADOS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	86
4.3.1	Resultados por gerencia, en base a cada indicador	86
4.3.2	Resultados globales, en base a cada indicador	96
4.3.3	Resultados globales, en base a cada gerencia	98
4.4	RESULTADOS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL EN ZOFRATACNA	100
4.4.1	Resultados por gerencia, en base a cada indicador	100
4.4.2	Resultados globales, en base a cada indicador	110
4.5	RESULTADOS SOBRE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN	

EQUIPO	115
4.6 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	119
4.6.1 Hipótesis específicas	119
4.6.2 Hipótesis general	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia del presente trabajo de investigación es el identificar que estilos de liderazgo caracterizan a los gerentes en la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna (ZOFRATACNA), con la finalidad de determinar su incidencia en el nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que tienen a su cargo, para lo cual, se aplicaron instrumentos a una muestra de 122 personas que laboran en dicha institución, durante el último bimestre del año 2006.

El trabajo está comprendido por un **CAPÍTULO I** que abarca la identificación y la formulación del problema a investigar, definiendo los objetivos y el campo del mismo. En el **CAPÍTULO II** se aborda el marco teórico de las variables de la investigación, cuáles son los estilos de liderazgo y el nivel de trabajo en equipo; también se comentan trabajos anteriores similares a la temática de estudio.

En el **CAPÍTULO III** se define la metodología de la investigación, definiendo las hipótesis a contrastar y los indicadores de las variables, los instrumentos y las fuentes de obtención de la información. En el **CAPÍTULO IV**, se desarrolló todo el trabajo de análisis e interpretación de

los resultados encontrados, de acuerdo a cada una de las gerencias y de forma global, construyendo para ello tablas de frecuencias con respecto a cada uno de los indicadores de la variable correspondiente. Finalizando con varias conclusiones y recomendaciones que tributan a la mejora institucional.

CAPÍTULO I

1.0 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Cuando el líder se encuentra dispuesto a asumir los desafíos empresariales con una actitud positiva y optimista, es capaz de **"ver el cielo despejado y de color azul"**¹. Sin embargo, cuando el líder imperceptiblemente se carga de negatividad, lo que consigue es generar un sinnúmero de nubes grises que opacan la brillantez de su talento para asumir los desafíos que se le imponen.

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/22-el-lider-y-la-actitud-del-lider.htm>.

La actitud del líder es determinante en la formación de la cultura de la empresa, pero también en el cultivo de unas sólidas relaciones interpersonales que necesitan motivación y un trato humano cordial y generoso. Por tanto se requieren de líderes amables, respetuosos y abiertos a los demás.

Para ser un buen líder no basta sólo con tener sólidos conocimientos académicos, aptitudes para ejercer un determinado cargo, sino también actitudes que demuestren un trato personal de talla. Ser líder, más que ciencia es un arte que hay que saber conquistar con un aprendizaje continuo en el cuál lo importante no es no caer, sino levantarse siempre, corrigiendo los errores que como seres humanos cometemos.

También se comenta que **“El buen liderazgo es generador y multiplicador de ideas, valores y actitudes; no es un debate sobre quién manda, sino sobre el sentido que le damos a nuestra acción cotidiana; sobre cómo se construye el sentido de lo que hacemos, cómo se comparte y hacia dónde nos moviliza”**².

² CASTIÑEIRA, A. y LOZANO, J.; (2005): **“Liderazgos: una apuesta de futuro”** (La Vanguardia. 20/05/05) profesores de EII

Las personas que asumen el liderazgo gerencial son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Kaplan refuerza que las metas son **“más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global y propone que las empresas trabajen en la agenda de cambio que se necesita, empezando primordialmente por el trabajo en equipo. Ya no se puede dar por sentado que un equipo será eficaz si se reúne a un grupo de personas suficientemente talentosas para realizar una tarea común. aún cuando la misión, la visión y los objetivos sean claros”**³.

Las organizaciones, se están dando cuenta de que uno de sus principales activos intangibles, el talento, no se está utilizando totalmente

³ KAPLAN, S. y NORTON, P. (1994): **"The balanced scorecard"**. Boston: Harvard Business School Press

o se está desperdiciando. Lo que realmente las empresas requieren es un equipo estrella, no un equipo de estrellas.

¿Por qué si la mayoría de los miembros de la organización quieren participar tan completa y productivamente como sea posible?, ¿Qué impide que esto suceda?. ¿Por qué ha sido tan difícil fortalecer la cantidad y la calidad de la participación?, ¿Por qué tantos métodos han fracasado o han producido resultados tan variados?.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación pretende diagnosticar los niveles de trabajo en equipo que se dan en ZOFRATACNA, y ello como se ve influenciado por los estilos de liderazgo gerenciales existentes. Con la finalidad de proponer mejoras que tributen a elevar los niveles de rendimiento organizacionales.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Formulación general

¿DE QUÉ FORMA LOS ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL ESTÁN INCIDIENDO EN EL NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO EN ZOFRATACNA, EN EL AÑO 2 006?.

1.2.2 Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las características de los estilos de liderazgo gerencial que se viene aplicando dentro de ZOFRATACNA?.
2. ¿Cuáles son los niveles de trabajo en equipo que existen actualmente dentro de ZOFRATACNA?.
3. ¿Qué tipo de relación existe entre los estilos de liderazgo gerencial existente y el nivel de trabajo en equipo de ZOFRATACNA?.

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo gerencial sobre el nivel de trabajo en equipo existente en la ZOFRATACNA durante el año 2 006.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar las características de los estilos de liderazgo gerencial existentes ZOFRATACNA.
2. Identificar los niveles de trabajo en equipo manifestados dentro de ZOFRATACNA.
3. Identificar la relación existente entre las características de los estilos de liderazgo gerencial existentes y el nivel de trabajo en equipo de ZOFRATACNA.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación práctica

El estudio del liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Por otro lado, también es importante estudiar, cuál es el nivel de trabajo en equipo en las empresas, como eje motor en la consecución de los objetivos organizacionales.

Así mismo, es importante debido a que contribuirá al conocimiento científico del problema de las instituciones, pudiendo convertirse en una fuente de conocimiento y la generación de nuevas investigaciones.

Finalmente, el presente trabajo servirá para plantear una propuesta de plan de mejora que le permita a la organización elevar sus niveles de trabajo en equipo, tributando de esa manera, a mejorar sus niveles de rendimiento y productividad.

1.4.2 Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación está dentro del ámbito de la administración, específicamente de la gestión en ZOFRATACNA.

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO ANTROPOLÓGICO - FILOSÓFICO

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Por lo general, se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la capacidad de desarrollar equipos de trabajo eficientes.

En todos los equipos de trabajo (desde los escolares hasta los de alta dirección de empresas) encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Este tipo de personas sobresalen, además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: Alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando en nosotros admiración y respeto. En otras palabras: son un digno modelo y ejemplo de personalidad.

¿Por qué no ser nosotros ese modelo?, pocas veces somos conscientes de ser observados por los demás, constantemente estamos en un escaparate donde las personas perciben nuestra conducta y proceder.

Nadie es "capaz de dar lo que no tiene", por eso, el liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los aspectos que se

relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual. Por consiguiente, un verdadero líder:

- Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención, por lo tanto, jamás piensa en su beneficio personal.
- Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.
- Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.
- Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo.

El tema del liderazgo está cobrando cada vez más fuerza, debido a las crecientes exigencias del mercado y del entorno en las que se ven

envueltas las empresas. Muy atrás quedaron las primeras intenciones de las que se tiene conocimiento para administrar una organización; la historia de estas tendencias se remonta al imperio chino 500 años AC. Después de los chinos vinieron los egipcios con un sistema que Weber calificó como "burócrata". Más adelante, los romanos desarrollaron un excelente sistema, el cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos. Estas primeras experiencias de sistemas administrativos, constituye lo que se llama prehistoria del pensamiento administrativo.

Todavía constituye referencia obligada los aportes que hicieron los pioneros del pensamiento administrativo moderno, Frederick Taylor y Henry Fayol, cuya principal contribución fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo. Después de estos han seguido una serie de aportes a las teorías científicas de la administración, que si bien se ha demostrado la poca efectividad de algunas, otras aun continúan siendo patrones referenciales para teóricos del tema.

Los diagramas de flujo propuestos por Gantt y Gilbren, la burocracia de Weber, la importancia de factores subjetivos para el buen desempeño en estudios realizados por Elton Mayo, los grupos de trabajo de Lewin, la jerarquía de necesidades de Maslow, los factores de higiene y motivación de Herzberg, la teoría Z de Ouchi, la teoría X y Y de Mc Gregor y Drucker, entre otros, nos demuestra la variedad de enfoques que han tratado el tema de la administración, desde el período de la Revolución Industrial hasta nuestros días donde, a mi modo de ver, se le ha dado paso a una época de “revolución humanística” de los procesos de desarrollo organizacional, una era en la que el recurso humano constituye el factor estratégico y ventaja diferencial de las empresas. Lo anterior, pone de manifiesto cuan preocupados y ocupados debemos estar en intentar fortalecer aquella capacidad de un grupo de personas que tienen sobre sus hombros la responsabilidad del destino de un individuo, un grupo, un sistema, una nación, la humanidad. La capacidad del liderazgo puede conducirnos - o desviarnos - camino al éxito.

Uno solo, no puede dar solución a todos los problemas que se presentan. No podemos ser especialistas en todas las disciplinas. La opción está en formar un equipo multidisciplinario para llevar a cabo dichas tareas.

La sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad.

2.2 TRABAJOS RELACIONADOS A LA INVESTIGACIÓN

En base a la bibliografía revisada tanto escrita como electrónica, se encontraron algunos trabajos similares realizados, tales como:

- **“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”⁴**; dicho estudio tuvo como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionaron econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los

⁴ <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentaron el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presentó en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

- **“Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados”**⁵; donde se partió del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982) en donde existen cuatro estilos básicos de liderazgo atendiendo a la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación), el objetivo del trabajo era analizar la relación entre conductas de liderazgo del supervisor (ordenar, persuadir, participar y delegar) y los riesgos psicosociales en los empleados (demandas y recursos laborales, competencias personales y bienestar psicológico). La muestra estuvo compuesta por 874 trabajadores españoles de diversos sectores ocupacionales, de los

⁵ AGUILAR, Agustín, RODRÍGUEZ, Alma y SALANOVA, Marisa (2000); **“Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados”**. Universitat Jaume.

cuales un 53% son hombres y un 47% mujeres, con una media de edad de 32 años (mínimo 19 y máximo 59 años). Análisis clusters realizados confirman la existencia de esos cuatro estilos básicos de liderazgo. El test multivariado fue significativo $F(20; 853) = 13,99$; $p = 0,000$. En general, se señala que los trabajadores que presentan mayores riesgos psicosociales y peor bienestar psicológico son aquellos que tienen líderes con un estilo tipo 'delegar' (bajo en dirección y bajo en apoyo) seguidos por aquellos con un estilo 'ordenar' (alto en dirección y bajo en apoyo). Por otra parte, los trabajadores con trabajos más enriquecidos, más competentes y con mejor bienestar psicológico son aquellos con líderes tipo 'persuadir' (alto en dirección y alto en apoyo) seguidos aquellos con líderes tipo 'participar' (bajo en tarea y alto en apoyo).

- **“Estilos de liderazgo y escala de cambio en la educación básica y diversificada venezolana ante la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación”⁶**; donde el propósito de la investigación fue identificar los estilos de liderazgo gerenciales empleados en las instituciones educativas públicas venezolanas y las escalas de cambio, según el modelo de Dunphy

⁶ <http://www.rieoei.org/deloslectores/1154Cendros.pdf>

y Stace, al incorporar las TIC en los programas de estudio. Para ello, se empleó la investigación descriptiva, de campo y correlacional; y un cuestionario administrado a 127 gerentes, considerando un nivel de confianza del 83%, un error máximo permisible ($E = 0,05$) para un margen de confiabilidad de $Z = 2,326$. Entre los resultados obtenidos: Se identificaron los estilos de liderazgo utilizados: Consultivo (3,0 de promedio), directivo (2,9), colaborador (3,0 de promedio) y coercitivo (3,6). La principal conclusión refiere que los líderes educativos públicos presentan un estilo coercitivo y utilizan una estrategia de transformación corporativa a la hora de generar cambios dentro de la institución.

- **“Cómo elegir un estilo de liderazgo”**⁷; donde se sostiene que el líder que tiene éxito es aquel que es claramente consciente de las fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión; entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa. Y, ciertamente, es capaz de estimar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse. El líder que tiene éxito es aquel

⁷ TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H. (1 998); "Clásicos Harvard de la administración". Educar Cultural Rec. Ltda.

que es capaz de comportarse adecuadamente de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar tal libertad. Así, pues, el líder de hombres que tiene éxito no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado; un buen récord por haber sido capaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio. Quien es flexible y profundo en su comprensión, es mucho menos probable que considere que los problemas de liderazgo son un dilema.

2.3 EL LIDERAZGO

2.3.1 Definición de liderazgo

La preocupación de los directivos y los gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, que escucha de su gente,

generador de confianza, buen comunicador, persona que apoya y ayuda, que transmite seguridad, otros.

El líder es el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

El talento gerencial permite el desarrollo de los procesos que se emprenden y no es el azar lo que hace una experiencia enriquecedora. Existe cierto orden, ciertas condiciones y características de quienes dirigen, entre esas su condición de líder, que le permitan enrumbar la empresa hacia su misión.

Se señala que las expectativas, los rasgos y los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia, de la cual dependen las variables cultura organizacional, naturaleza de las tareas, actividades de trabajo, valores y experiencias de los gerentes⁸.

⁸ STONER, J., FREEMAN, R. y GILBERT, Daniel. (1 996): "**Administración**". Prentice Hall. México.

De tal manera que el estilo de liderazgo de los gerentes y el nivel de responsabilidad en las organizaciones ejercen influencia sobre los empleados, y determinan el procesamiento o no de los conocimientos, habilidad, destreza y experiencia de éstos en las funciones que cumplen. Cuando estos elementos son aprovechados, tanto por las empresas de servicio como por las de bienes, permiten inducir la actuación de los empleados hacia la misión de la organización. Esto le asigna vigencia al liderazgo del gerente, y aun más, al liderazgo participativo, aquel que involucra tanto al gerente como a los empleados, en procura de unificar ideas y experiencias adquiridas en su desempeño.

Es evidente que el estilo de liderazgo que utilice el gerente determina la productividad que puede ser favorable o desfavorable y éste se refleja en los logros de la organización a corto y mediano plazo⁹.

El éxito de una empresa está detrás de un líder, y los "gerentes" que están en el proceso de transición hacia "líderes grupales", no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar substantivamente la función que desempeñan y se irán convirtiendo en facilitadores del trabajo de grupos.

⁹ O'TOOLE, James. (1996): "El liderazgo del cambio". Prentice Hall. México.

Por lo tanto, podremos definir el liderazgo como **“La capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo”**¹⁰.

Para Davis y Newstrom, el liderazgo es **“El proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente”**¹¹.

Según Tannenboun el liderazgo es **“La influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas. Aquí el autor considera el liderazgo como un acto aislado y único ejercido temporalmente para el logro de las metas que necesariamente no apoya la productividad”**¹².

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. (2 000): **“Administración de recursos humanos”**. Intern. Thomson, S.A. Colombia.

¹¹ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1 991) **“El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional”** Edit. Mc Graw Hill. México. PP 734.

¹² TANNENBAUM, Arnold S., (1 995): **“Liderazgo, aspectos políticos”**, en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Aguilar.

Ralph M. Stogdill, indica que **“El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”**¹³. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- **El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.** Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- **El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.** Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- **El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.** De hecho algunos líderes han influido en los

¹³ STOGDILL, Ralph M. (1 996); en su resumen de **“Teorías e investigación del liderazgo”**.

soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

- **El liderazgo es cuestión de valores.** James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.3.2 Definición de estilo de liderazgo

Hampton sostiene que es **“La suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de liderazgo”**¹⁴.

Davis considera el estilo de liderazgo como **“El conjunto total de acciones de liderazgo, tal como, es percibido por los empleados,**

¹⁴ HAMPTON, D. R. (1 994), **“Administración”**. 3ª Ed. México: McGraw-Hill.

éstas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas”¹⁵.

En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el recurso humano, sin embargo actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

Para Adair¹⁶, el estilo de liderazgo correcto no existe. El estilo depende en parte de la situación, de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, el estilo es sencillamente, como es cada persona.

Bain¹⁷ vincula el liderazgo con las condiciones de trabajo, con las acciones gerenciales y con los resultantes de los distintos grados de preocupación por la producción y la persona. Estos elementos, según el autor concretan la acción gerencial planteada desde la perspectiva del

¹⁵ DAVIS, D. L. (2 001), "Investigación en administración para la toma de decisiones". 5ª Ed. México: Thomson.

¹⁶ ADAIR, J. (1 990): "Líderes, no jefes". Bogotá.

¹⁷ BAIN, David.(1 985): "Productividad la solución a los problemas de la empresa". Mc. Graw Hill, México.

grupo y de la evolución natural de la organización en procura de elevar la productividad y adecuar las acciones del gerente. Es importante hacer notar que la acción gerencial en un proceso que media con el liderazgo para establecer una situación donde se considere las motivaciones latentes y activas en los miembros del grupo para aprovecharlas en forma efectiva, el enfoque asumido por los directivos donde los más efectivos son aquellos que ayudan a los empleados a lograr las metas de su organización al igual que el desempeño.

2.3.3 Escuelas de liderazgo

1. Teorías de los rasgos

Según esta perspectiva, el liderazgo es algo que ya nace con una persona, es algo que le es intrínseco, es poseer una serie de características (tales como la sociabilidad, la fluencia verbal, la inteligencia, la iniciativa, la sensibilidad a las necesidades de las otras personas, la autoconfianza) que los distinguen de inmediato de los no líderes. Dado que el liderazgo es cuestión de rasgos, la mejor manera de evaluar la capacidad de una persona, es a través de cuestionarios y tests de personalidad y de aptitudes.

La gran dificultad en aplicar esta teoría era aislar un conjunto finito de rasgos y características bien definidas poseídas por todos los líderes y seguidamente asegurar que estas características no estaban presentes en los no líderes. Así, en los años cincuenta, se llegó a la conclusión de que la definición de rasgos y características comunes de los líderes no eran suficientes para definir lo que es liderazgo. Entonces, los investigadores empezaron a buscar en los comportamientos en grupo una respuesta para la verdadera definición de liderazgo.

2. Teoría de los comportamientos

En esta teoría, se busca llegar a la definición de liderazgo a través de la observación de los comportamientos grupales. Así, estudiados los comportamientos existentes en el liderazgo, bastaría crear programas de formación que modificasen y adoptasen los comportamientos de las personas con el objetivo de que se tornasen líderes. Se hicieron muchos estudios sobre el estilo del comportamiento de los líderes, los cuales se destacan aquellos que fueron hechos en las Universidades de Ohio y de Michigan.

Los investigadores de Ohio tenían como objetivo identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Se llegó a la conclusión que había dos categorías capaces de describir la mayoría de los comportamientos del líder, que eran la iniciación de la estructura (definición de objetivos y fomento de la ejecución de las tareas) y la consideración (establecimiento de la confianza mutua, respecto por las ideas de los subordinados, relaciones amistosas).

En cuanto a los estudios efectuados en la Universidad de Michigan, fueron identificados dos categorías del comportamiento: la orientación para la producción y la orientación para el empleado. Los líderes orientados para el empleado estaban asociados a una productividad elevada del grupo y a la satisfacción profesional también elevada. En contrapartida, los líderes orientados para la producción tenían menor productividad del grupo y menor satisfacción del trabajo, preocupándose fundamentalmente con el cumplimiento de las tareas y menos con las relaciones interpersonales.

El modelo más divulgado fue la **rejilla de liderazgo¹⁸ (Malla Grid Gerencial) creada por Robert Blake y Jane Mouton**, que identificaron

¹⁸ LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F., (2 002). "Liderazgo, teoría – aplicación - desarrollo de habilidades". (Internacional Thomson Learning. Mexico).

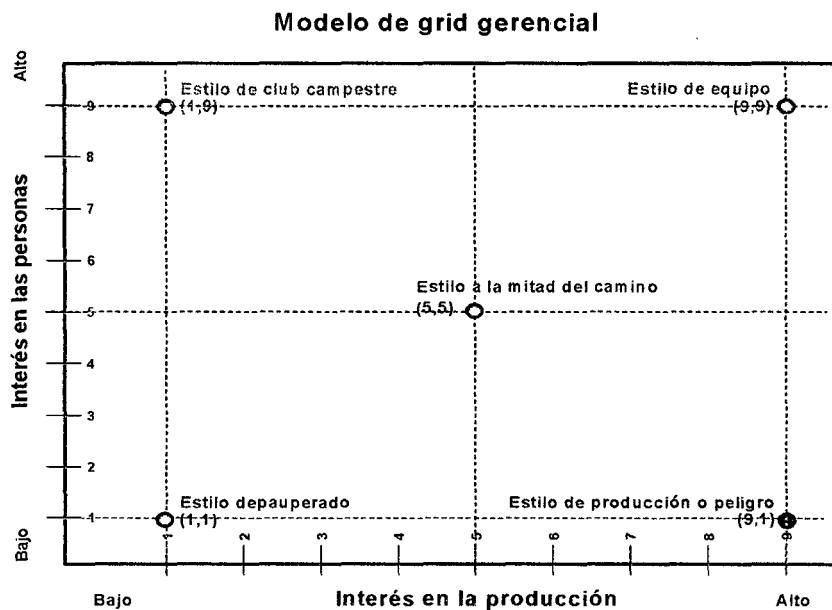
dos dimensiones de liderazgo (interés por la producción e interés por la gente). Ambos intereses se miden mediante un cuestionario con una escala del 1 al 9. Por lo tanto, la rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de interés por la producción y la gente. La rejilla identifica 5 estilos de liderazgo:

- **La administración empobrecida (1,1):** Se interesa poco por la producción y poco por la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- **La administración de autoridad y obediencia (9,1):** Muestra un gran interés por la producción pero poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen, trata a las personas como máquinas.
- **La administración de club campestre (1,9):** Tiene un alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- **La administración de medio camino (5,5):** Mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzo por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

- **La administración en equipo (9,9):** Muestra un gran interés por la producción y de igual manera por la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados.

FIGURA N° 01

LA MALLA GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



Elaboración: Propia

3. Teoría situacional

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de los rasgos y de los comportamientos llegaron a la conclusión de que un

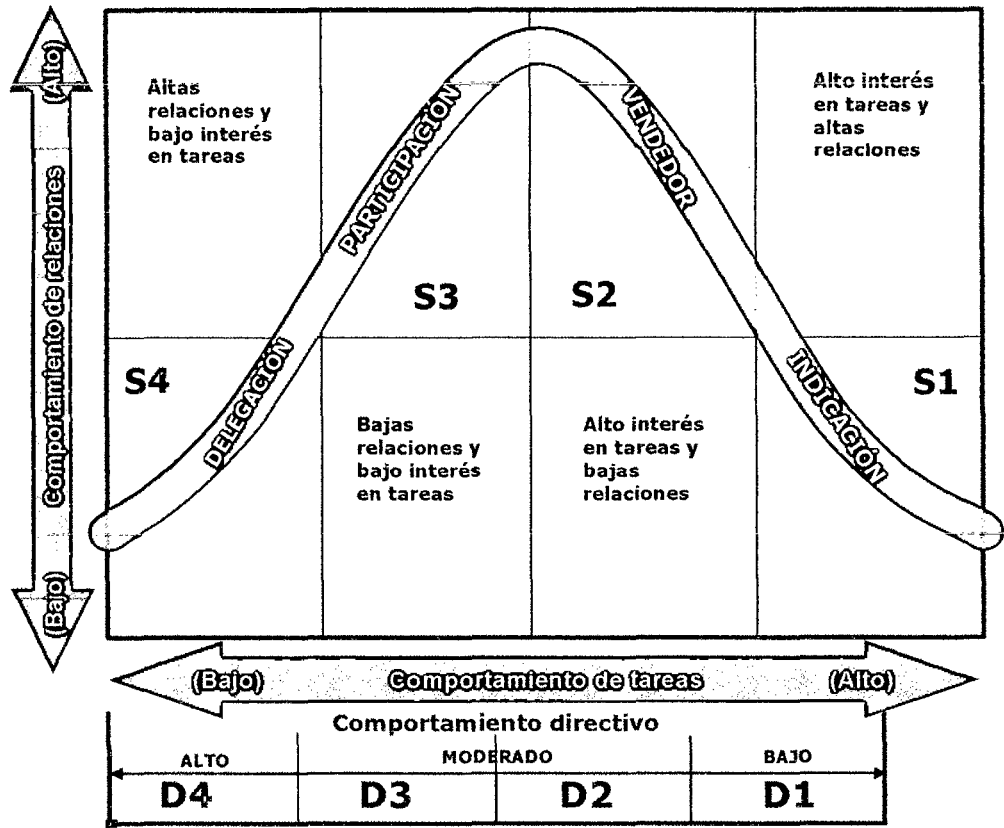
liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y las políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas características de los empleados, y otras. Ningún trazo era común a los líderes eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones. Así, los investigadores intentaron identificar aquellos factores para cada situación que envolvía la eficacia de un particular estilo de liderazgo. Aparece así la Teoría situacional del liderazgo que consiste en un ajuste de factores personales, comportamientos y situaciones, que se traduce en el desempeño de una función grupal - la función de "pilotaje" que privilegia los procesos de comunicación, de influencia y de motivación. Existen cuatro modelos de contingencia conocidos:

- **Modelo de Hersey y Blanchard:** Esta teoría reside en la tentativa de asegurar la posibilidad de elección efectiva de un comportamiento del líder adaptado a la situación. El factor de contexto para la elección es la madurez de los subordinados. Este modelo recomienda un estilo de liderazgo dinámico y flexible, pues es consonante al grado de motivación y experiencia de los empleados, el estilo del líder debe corresponder al empleado. Sus estilos son:

- a) **Estilo directivo:** El gerente se centra más en la realización de las tareas encomendadas, en una vigilancia de los avances determinados y no tanto en entablar una relación cercana con los trabajadores a su cargo. Comunica el cómo hacer las tareas.
- b) **Estilo persuasivo:** Es un gerente centrado tanto en la realización de las actividades dejadas como también el compartir con sus trabajadores los principales problemas que los aquejan. Brinda un apoyo socio - emocional, existe una comunicación bidireccional.
- c) **Estilo participativo:** Es un gerente que se centra más en que exista un clima adecuado de relación con los trabajadores a su cargo, el entenderlos; pero por otro lado, no presiona tanto en el cumplimiento de las tareas encomendadas, puesto que sus trabajadores son capaces y con conocimientos.
- d) **Estilo delegativo:** Es un gerente que no tiene mucha relación con sus trabajadores ni tampoco ejerce un control estricto de la ejecución de las tareas; es decir deja que los trabajadores laboren a su ritmo, puesto que presentan una madurez laboral que trasmite confianza en la consecución de los resultados para la empresa.

FIGURA N° 02

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Elaboración: Propia

Donde las etapas de la madurez de los seguidores son:

- **D1.** Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.

- **D2.** Las personas no pueden y si quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.
 - **D3.** Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.
 - **D4.** Las personas pueden y quieren hacer lo que pide el líder.
- **Modelo de Fiedler:** Para Fiedler es mucho difícil para un gestor cambiar el estilo de gestión con el cual tuvo éxito. Así, ya que los estilos son relativamente inflexibles y ya que ningún, estilo es apropiado para todas las situaciones, la performance eficaz en un grupo solo puede ser alcanzada intentando adaptar el gestor a la situación o cambiar esa situación de modo que encuadre en el estilo del gestor. Se midió el estilo de liderazgo en una escala que indicaba "grado en el que un hombre describe favorablemente o no a su co - trabajador" (least preferred co-worker - LPC). Los líderes que clasificaban el colaborador menos preferido de una forma mucho negativa, obtienen una clasificación baja en la escala LPC (eran líderes con un estilo orientado para el control de las tareas y menos preocupados con las relaciones humanas). Los líderes que clasificaban de una manera mas positiva a su colaborador

preferido, obtienen una puntuación elevada en la escala LPC (su estilo tiende a ser permisivo y orientado para las relaciones humanas). También identificó tres situaciones de liderazgo o variables que ayudaban a determinar cual es el estilo de liderazgo que va a ser eficaz: Relaciones líder – miembro; el grado en que el líder es apoyado por los miembros de su equipo y la amistad de las relaciones. Estructura de las tareas; el grado en que las decisiones son verificables, los objetivos de las tareas y las soluciones para los problemas son claras y los procedimientos de trabajo son especificados. Posiciones del poder; el poder que está a la disposición del líder en su posición formal.

- **Teorías de medios y fines:** Modelo creado por House, que defiende que "la función de la motivación del líder consiste en aumentar las recompensas personales de los subordinados en función del alcance de los objetivos del trabajo, y tornar mas fácil recorrer el camino para acceder a esas recompensas a través de su clarificación, de la reducción de los obstáculos e imprevistos y del aumento de las oportunidades de satisfacción personal".
La decisión de un líder para "invertir" esfuerzo en un trabajo depende de tres variables que son la expectativa (la probabilidad

percibida de que el esfuerzo conduce al desempeño), la instrumentalidad (la probabilidad percibida de que el desempeño conduce a la recompensa) y el valor (está asociado a las recompensas).

Las relaciones esfuerzo / desempeño y desempeño / recompensa son influenciadas por aspectos situacionales, de modo que los líderes tienen que corregir o superar las incorrecciones de la situación, aumentar las expectativas e instrumentalidades de sus subordinados. En este modelo hay cuatro estilos de comportamiento: Liderazgo de apoyo, liderazgo directivo, liderazgo participativo y liderazgo orientado para la realización.

- **Modelo decisional de Vroom – Yetton:** Fue creado en 1973 con el objetivo de ayudar a decidir cuándo y en qué medida los gestores deben involucrar a los trabajadores en la resolución de un determinado problema. Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde el estilo puramente autoritario (AI) hasta un estilo participativo, en que la toma de decisión es grupal (GII). AI - El líder resuelve el problema o toma su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone. AII - El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y

mas tarde decide solo cual es la solución para el problema. CI - El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunir en grupo; en seguida toma la decisión que puede, o no, refleja la influencia de los subordinados. CII - El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias; después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados. GII - El líder comparte el problema con los subordinados de cada grupo; en conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo de solución. El líder no intenta influenciar el grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El grado deseado de participación de los subordinados depende de las características del problema a resolver. Estas características están resumidas en un conjunto de siete reglas:

a) El líder no posee información suficiente para poder tomar solo la decisión. El estilo AI es eliminado.

- b) La calidad de decisión es importante y los subordinados parecen no estar dispuestos a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.
- c) El líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos A1, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con los subordinados y aún están mucho basados en el poder.
- d) La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.
- e) Si la aceptación de la decisión es importante y no sea razonable que la decisión sea autocrática y si se predicen posiciones de conflicto cuanto a mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.
- f) Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII deben ser eliminados.
- g) Si la aceptación es importante y no deba resultar de una decisión autocrática, y si los subordinados estuvieren motivados para perseguir los objetivos organizacionales representados en el problema, debemos excluir los estilos AI, AII, CI e CII.

2.3.4 ¿Cómo llegar a líder según las tres teorías?

Para el enfoque de la teoría de los rasgos, el problema de acceso al liderazgo no se coloca, debido a las características innatas de un líder, que con naturalidad va asumir ese papel cuando las circunstancias así lo exigieren.

Para la teoría del comportamiento, el líder emerge del grupo sin dificultades, el líder "sube". Debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, el líder va ser aquel que más se va a destacar.

Para el enfoque contingencial, el acceso al liderazgo resulta de factores como la posición estructural ocupada en el grupo, la capacidad de acción, el control de las presiones venidas de personas sobre los procesos del grupo, valores y actitudes que demuestran, la voluntad personal de comandar, la motivación por el poder, el tipo de relaciones que son establecidas en el grupo y el nivel de confianza mutua existente en el seno del grupo.

La combinación de estos factores se realiza a través de un proceso de competición por el poder del grupo que es favorecida por la voluntad

del poder, por la centralidad en las comunicaciones y por el control de las presiones exteriores. El elemento del grupo que mejor combina todos estos factores, tiene más posibilidades de consolidar el desempeño de liderazgo en el grupo. Pero, hay variables tales como el número de competidores o miembros motivados para competir que pueden dificultar el acceso al liderazgo.

2.3.5 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al padrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales. En cuanto a

la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos. El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual, puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará

en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere

llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **El líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **El líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a

incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **El líder de rienda suelta o liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos

de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

A los líderes del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo

además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

2.4 EL TRABAJO EN EQUIPO

2.4.1 Definición de trabajo en equipo

Katzenbach y K. Smith sostienen que **“Es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y con planeamientos comunes y con responsabilidad mutua compartida”**.¹⁹

Fainstein Héctor establece que un equipo **“Es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”**.²⁰

¹⁹ KATZENBACH y SMITH (1 996); "El comportamiento humano en el trabajo" Pág. 320.

²⁰ FAINSTEIN, Héctor (1 997); "Técnicas de trabajo en equipo" Pág. 95.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas, de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

2.4.2 Las 5 “C” del trabajo en equipo

- 1. Complementariedad:** Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- 2. Coordinación:** El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- 3. Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

4. **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

5. **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. La organización (empresa, universidad, hospital, etc) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de **autonomía para planificarse**, para estructurar el trabajo. El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente.

2.4.3 Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo

Los equipos incorporan la necesidad de producir y de llegar a resultados. El equipo es, desde esta perspectiva, una instancia diferente

del grupo. Pareciera que en la actualidad el término "grupo" no da cuenta de ciertos aspectos complejos y especializados y que la noción de equipo puede tener en términos de significados, mejores posibilidades de abarcarlos. Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo.

La especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es **“un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común”**.²¹

Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es **“un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común”**.

Entre ambos conceptos se presentan diferencias y convergencias, tales como:

²¹ LEDLOW, Susan. (1995). "Técnicas del trabajo en equipo". Pág. 106

CUADRO Nº 01

DIRENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co -especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles"	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

FUENTE: Elaboración en base a Susan Ledlow

2.4.4 Características del trabajo en equipo

Los equipos de trabajo son distintos: por su tamaño, la frecuencia de interacción, funciones específica para lo cual se formó, otros. Cuando una organización trabaja en busca de unos objetivos particulares hay trabajo en equipo, así algunas de las actividades desempeñadas por las personas sean individuales. Entonces se podría decir, que trabajar en equipo es una gran ventaja para cualquier organización ya que ayuda a su consolidación y a su vez puede aprovechar un cúmulo (conjunto) de mentes que piensan en un mismo propósito desde diversas perspectivas para generar nuevas y diferentes ideas sobre cómo trabajar, crear productos o servicios y solucionar dificultades.

Las características más importantes del trabajo en equipo son:

- Desarrollar un ambiente propicio para generar un clima de colaboración, confianza entre los integrantes.
- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Los programas que se planifiquen en equipo deben apuntar a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común contando con:

- **Liderazgo efectivo**; es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de

los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- **Promover canales de comunicación**, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.
- **Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

2.4.5 Etapas de formación de equipos

Los equipos tienen un proceso de formación antes de llegar a la madurez. Inician con la afiliación, después el poder, realización y finalmente madurez.

a) La afiliación: Se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo. Los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. Las características de esta etapa son: inseguridad de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo. Los integrantes establecerán fronteras y objetivos.

b) En la etapa de poder: Se va formando ese espíritu de grupo, necesario para amalgamar el equipo. Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos. La confianza va creciendo y empiezan

a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo. Se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa deberá quedar acordado quién será el líder. Éste a su vez deberá motivar y facilitar la integración del equipo. Es muy importante notar que la presencia del líder es temporal, ya que se busca que el equipo de trabajo sea autodirigido, y no "jalado" por un líder.

- c) La etapa de realización:** Es en la que se llega a la productividad. Productividad es tener mayores resultados con los mismos o menores recursos. Para esta etapa el equipo ya está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solucionar los problemas. En esta etapa el líder del equipo, facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo. El líder apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. El líder ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. En esta etapa el líder

logrará la completa integración de los miembros y resaltará las cualidades de cada uno. Los integrantes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en grupo. Se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas.

d) Finalmente la madurez: Es la etapa donde los miembros actúan de manera interdependiente. Cada miembro actúa de manera individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo. Los miembros responden automáticamente a los problemas.

2.4.6 ¿Por qué fallan los equipos?

"Un equipo es algo sorprendente, desconcierta y genera un valor. Es una creación humana que necesita gran cantidad de atención. Tiene que ser mimada, alimentada, acariciada e higienizada de tanto en tanto".

Robbins y Finley.

Los especialistas aceptan que los equipos son problemáticos, tanto como los seres humanos: los equipos empiezan a confundir sus objetivos, los miembros individuales no aceptan sus roles, a los equipos les resulta difícil tomar decisiones, los líderes no siempre actúan como tales.

Las principales razones son:

- a) **Las metas no están claras:** Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está, es más fácil llegar hacia él. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

- b) **Falta de soporte de las gerencias:** Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la institución. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la institución.

c) Liderazgo no efectivo de equipos: Los miembros de equipos recién formados son como los “imanes del mismo polo y se repelen”. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos ya que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre si, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

d) Individualidad: El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solamente de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

2.4.7 Factores que afectan el trabajo en equipo

Esta claro que un equipo es un grupo de personas que tienen proyectos en común, por el que se sienten y son responsables. Que se beneficiaran si aciertan: que serán profesionales más hábiles y más valorados en el mercado, más aptos para hacer algo más grande la próxima vez. Con mayor capacidad para aceptar los desafíos, enfrentar relaciones personales complejas, resolver sus problemas, enfrentar sus errores y no creerse sus aciertos para siempre; y pagaran las consecuencias si se equivocan: no significa que alguien lo castigará. Significa que la inacción no tiene premio, que estancarse no le sirve para nada de lo que se proponen y que evitar el conflicto no les da tranquilidad.

Para que un equipo produzca, hacen falta, además de condiciones personales, otros elementos que no son individuales, como la claridad de objetivos, autonomía y conocimiento claro de su rol y de los demás. Aparece además un nuevo modelo de management: **el coach** (nombre que surge en el deporte) aquel ser capaz de formar, acompañar y guiar a su equipo, a lo largo del tiempo, para obtener los mejores resultados.

En consecuencia existen una serie de factores que afecta el trabajo en equipo de una organización. En nuestro caso hemos seleccionado a juicio de expertos un conjunto de factores, que se han denominado endógenos y exógenos que afectan el trabajo en equipo, los mismos que vamos a describir seguidamente.

2.4.7.1 Factores exógenos

Están determinados por todas aquellas fuerzas externas que condicionan el trabajo en equipo. Estas pueden ser los objetivos y/o metas y su respectiva divulgación, soporte gerencial y el liderazgo.

- a) **Las metas organizacionales:** La definición de la empresa como un sistema abierto que interactúa con el medio social en el que se desenvuelve exige -como parte del proceso administrativo la inclusión del análisis del entorno tanto en la evaluación de la gestión realizada como en la definición de objetivos y en la proyección de metas. Una vez que estas han sido definidas, entonces estas deben ser divulgadas y conocida por todos los elementos de la organización, puesto de lo contrario, como no tienen el conocimiento necesario, tampoco serán participes de

esas metas y objetivos de la organización, de este modo es una variable que incide en la cohesión del equipo de trabajo.

b) Soporte gerencial: Esta claro que el soporte gerencial esta constituido por varios elementos, ello dependiendo del enfoque desde el que queramos analizarlo. Uno de ellos y que se convierte en una razón elemental en el soporte gerencial esta relacionado con el Empowerment de empleados, que consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

También es importante destacar que todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra

una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación

c) Liderazgo: Finalmente el rol del coach es vital debe elegir al jugador adecuado para cada posición y recrear un ambiente de trabajo que asegure que cada individuo encare su propia tarea como un desafío, con total concentración, intensidad y habilidad. Su misión es lograr que el equipo sea más que la suma de los individuos.

Nadie puede indicarle con precisión a un coach cuándo escuchar o intervenir, y cuando no hacerlo, esto permite que cada uno pueda hacer su propia experiencia, orientándose en las prácticas más valoradas de sus formadores, o resultante de una mezcla de sensibilidad, inteligencia, realizando su tarea con paciencia, y humildad, corrigiendo desvíos, reafirmando prácticas y decisiones correctas, etc. Cada persona está mejor dotada para cierta clase de actividades, pero no podemos decir que ser un buen coach sea algo innato porque también está demostrado que la capacidad de

aprendizaje del ser humano es inmensa y que es posible aprender este rol, dentro del gran desafío de desarrollar el capital intelectual y las relaciones interpersonales en las empresas.

En muchos casos, el equipo no sabe que autoridad ni que responsabilidad tiene. El grupo debe saber lo que se espera de él, necesita saber cuanta autonomía tiene para trabajar, si su tarea es generar ideas para que otro decida o si deben decidir o hacer lo que se ha decidido. Además de los objetivos y la autonomía, los miembros del grupo deben tener claro sus roles, el objetivo del equipo debe anteponerse a todos los objetivos o compromisos individuales: Nada es más importante que lo que deben hacer juntos.

2.7.4.2 Factores endógenos

Los factores endógenos, son todas aquellas fuerzas internas que condicionan el trabajo en equipo, están compuestas por los componentes individuales de cada uno de los elementos de la organización, la cultura que posee cada trabajador, su estatus dentro de la organización y las condiciones económicas de cada uno de ellos.

a) La individualidad del capital humano: Este entorno cada vez más cambiante y globalizado, tiene claras repercusiones laborales: cada vez se trabaja en estructuras más planas, el trabajo en equipo es clave, el espíritu emprendedor es cada vez más valorado, el teletrabajo empieza a aparecer, la gestión del desempeño y planes de carrera cada vez son más importantes, etc.

Y por si fuera poco, además hay que buscar el desarrollo personal y el equilibrio entre la vida personal y profesional ya que en caso contrario, la situación no es sostenible.

Actualmente todos los empleados se tratan por igual, como si todos tuviesen las mismas necesidades y expectativas. Pero esto no es cierto, por lo que aparecerá el concepto de "segmentos de empleados", cada uno de ellos diferente de los otros, y con propuestas de valor ajustadas a ellos. Con este cambio, los problemas aparecerán por las "diferencias internas", reto con el que se enfrentarán las empresas.

Cuando se generen propuestas para cada "segmento de empleados", se conseguirá mayor flexibilidad y adecuación a las necesidades de desarrollo personal y buscando mayor equilibrio entre vida personal y profesional. De esta manera se conseguirá la necesitada retención y desarrollo de talento.

b) Cultura personal: Cada individuo tiene su mapa mental, su guía de comportamiento, lo que llamamos su cultura personal. Mucha de esa cultura personal está formada por los patrones de comportamiento que comparte con su grupo social, es decir, parte de esa cultura consiste en el concepto que tiene de los mapas mentales de los otros miembros de la sociedad. Por tanto la cultura de una sociedad se basa en la relación mutua que existe entre los mapas mentales individuales.

El antropólogo, como no puede conocer directamente el contenido mental de una persona, determina las características de estos mapas mentales a través de la observación del comportamiento.

c) Status: Es relacionado con el nivel laboral del trabajador dentro de la organización. El status laboral esta definido por la posición en que se ubica o el puesto de trabajo que desempeña, Ello va ha condicionar la renumeración y otros componentes del individuo.

2.5 LA ZONA FRANCA Y LA ZONA COMERCIAL DE TACNA

2.5.1 Aspectos generales

La Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) es una gran plataforma de servicios, para realizar en forma óptima, actividades de comercio exterior, cuenta con más de 15 años de experiencia y ponen a disposición de la comunidad empresarial una moderna infraestructura que ha ido evolucionando a lo largo de los años, también ofrece muchos beneficios tributarios y aduaneros.

ZOFRATACNA constituye la única zona franca que opera en el territorio del Perú, comprende dos unidades estratégicas: la Zona Franca y la Zona Comercial.

La Zona Franca es un recinto cerrado que comprende una gama de servicios a las empresas instaladas en él, estos servicios incluyen almacenamiento, distribución, telecomunicaciones, bancos, aduanas, agencia de aduana, agencias navieras, empresas verificadoras. La Zona Comercial es una zona delimitada dentro de la ciudad de Tacna que

comprende varios centros comerciales, que ofrecen productos liberados de todos los impuestos a precios altamente atractivos.

La visión de la institución es:

“Lograr que ZOFRATACNA, como centro de distribución física internacional y de producción, se constituya en el eje del desarrollo socioeconómico de la región”.

Con respecto a la misión de la institución se tiene:

“Ofrecer una plataforma de servicios competitiva, que facilite y promueva la inversión privada nacional y extranjera orientada a actividades productivas y de comercio exterior”.

Dentro de los objetivos estratégicos se destacan los siguientes:

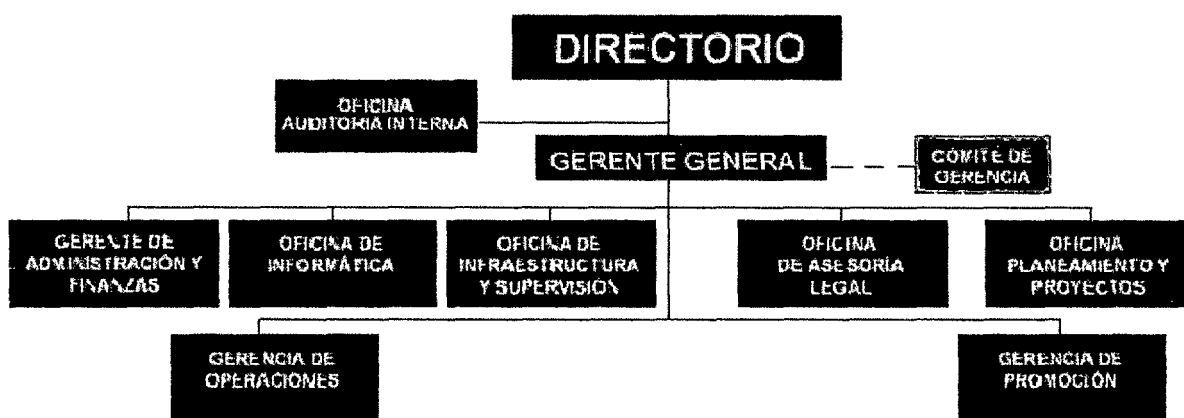
- a. Incrementar nuestra cartera de clientes.
- b. Mantener una gestión institucional sólida y autosostenida.
- c. Mejorar la calidad de servicios reduciendo tiempo de procesos y su adecuación a estándares internacionales.

- d. Implementar proyectos de desarrollo institucional y regional directamente orientados a la consolidación de ZOFRATACNA.
- e. Fortalecer la cultura de servicio al cliente, basada en el desarrollo de su potencial humano.
- f. Promover la adecuación del marco legal orientado a la consolidación de ZOFRATACNA.

2.5.2 El organigrama

FIGURA Nº 03

ORGANIGRAMA DE ZOFRATACNA



FUENTE: Oficina de Planeamiento y Proyectos

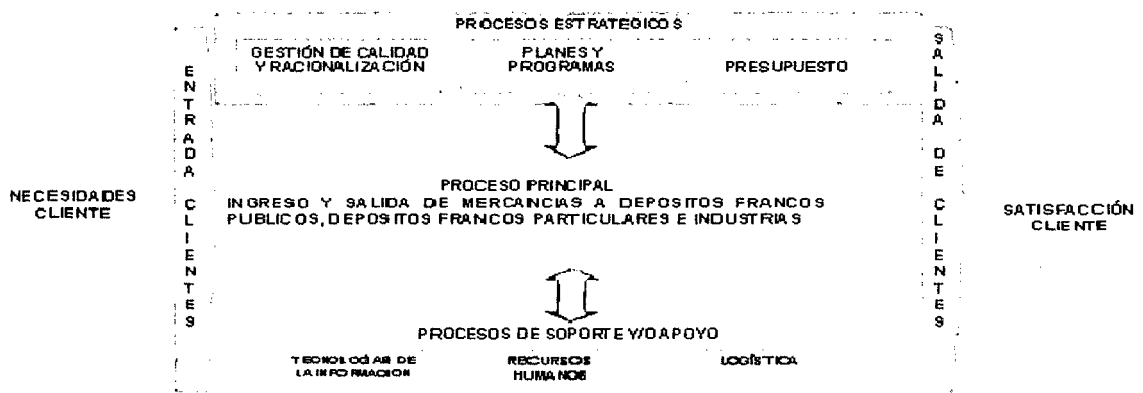
2.5.3 El sistema de gestión de la calidad (SGC)

Tiene como objetivo que los servicios brindados dentro de ZOFRATACNA, se realicen de manera planeada y ordenada en todas sus etapas, para obtener resultados consistentes, demostrables y que cumplan con los requerimientos de los clientes y con la norma ISO 9001.

Dentro de los requisitos generales del SGC, se señala que: “La organización debe identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación”, en este sentido, la entidad ha identificado los siguientes procesos: Proceso principal, procesos estratégicos y procesos de soporte y/o apoyo.

FIGURA Nº 04

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



FUENTE: Oficina de Planeamiento y Proyectos

El ámbito de aplicación corresponde a los procesos relacionados a la "Plataforma de servicios para la atención del ingreso y salida de mercancías hacia y desde depósitos francos e Industrias respectivamente. Incluye presupuesto, planes y programas, gestión de calidad y racionalización"

2.5.4 Algunas estadísticas

CUADRO N° 02

INGRESO DE MERCANCIAS DEL EXTERIOR A ZOFRATACNA, POR PAÍS DE ORIGEN (ENERO A OCTUBRE DEL 2 006)

PAIS	VALOR CIF MILES US \$
JAPÓN	73 255,40
CHINA CONTINENTAL-REP. POPULAR	56 517,82
MÉXICO	13 287,04
MALASIA	10 933,11
VIETNAM	5 139,40
TAIWÁN	4 674,58
ESCOCIA	3 470,20
BRASIL	2 788,57
CHILE	2 707,28
INDONESIA	2 140,56
COREA DEL SUR	2 088,54
TAILANDIA	1 642,48
ESPAÑA	1 129,80
ESTADOS UNIDOS	1 028,93
FRANCIA	386,97
ITALIA	363,87
SUECIA	289,09
SINGAPUR	245,73
SUDÁFRICA	192,65
JAMAICA	177,61
OTROS	3 897,87
T O T A L	186 357,51

FUENTE: Gerencia de Administración y Finanzas de ZOFRATACNA

CUADRO N° 03

INGRESO DE MERCANCÍAS DEL EXTERIOR A ZOFRATACNA, POR PAÍS DE ADQUISICIÓN (ENERO A OCTUBRE DEL 2 006)

PAIS	VALOR CIF MILES US \$
JAPÓN	67 337,01
CHILE	66 537,77
ESTADOS UNIDOS	18 364,06
TAIWAN	6 411,75
PANAMA	5 459,60
SINGAPUR	4 051,80
ISLAS VIRGENES BRITANICAS	2 766,04
HOLANDA	2 580,99
HONG KONG	2 414,47
CHINA CONTINENTAL-REP. POPULAR	1 591,02
ECUADOR	1 547,22
REINO UNIDO	1 437,53
BRASIL	1 335,81
ESPAÑA	1 016,30
COREA DEL SUR	631,60
MÉXICO	590,93
PERÚ	384,98
ITALIA	288,50
SUECIA	246,90
INDONESIA	202,49
OTROS	1 160,74
T O T A L	186 357,51

FUENTE: Gerencia de Administración y Finanzas de ZOFRATACNA

CUADRO Nº 04

**PRINCIPALES PRODUCTOS INGRESADOS
(ENERO A OCTUBRE DEL 2 006)**

	PRODUCTO	CIF-MILES US\$ INGRESOS	%
1	VEHÍCULOS	71 303,34	38,25%
2	APARATOS Y ARTEFACTOS DE AUDIO ,VIDEO Y SUS PARTES	42 055,78	22,56%
3	CALZADO	18 072,17	9,69%
4	PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR	11 238,90	6,03%
5	LICORES	5 968,84	3,20%
6	CINTAS DE AUDIO Y VIDEO	3 866,06	2,07%
7	PRODUCTOS DIVERSOS	3 276,68	1,76%
8	ELECTRODOMÉSTICOS	3 066,43	1,64%
9	ARTÍCULOS DE TOCADOR	3 018,26	1,62%
10	RELOJERIA	2 811,61	1,51%
11	JUGUETES	2 502,97	1,34%
12	COMPUTADORAS Y SUS PARTES	2 052,07	1,10%
13	ALIMENTOS	1 838,24	0,99%
14	TEJIDOS, ALFOMBRAS Y CORDELES	1 749,18	0,94%
15	REPUESTOS PARA VEHÍCULOS	1 605,67	0,86%
16	MANUFACTURAS Y ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO DE METAL	1 488,72	0,80%
17	APARATOS DE COMUNICACIÓN	1 438,10	0,77%
18	MALETAS, BOLSOS, PORTAFOLIOS Y OTROS SIMILARES	1 281,89	0,69%
19	HERRAMIENTAS	1 036,22	0,56%
20	ARTÍCULOS DE ALUMBRADO, FOCOS, ENCHUFES Y APARATOS DE EMPALME	1 018,42	0,55%
21	MANUFACTURA DE PIEDRA, YESO, ARTÍCULOS CERÁMICOS Y DE VIDRIO	885,82	0,48%
22	ARTÍCULOS DEPORTIVOS	736,72	0,40%
23	MANUFACTURAS DE PLÁSTICO Y CAUCHO	716,77	0,38%
24	PILAS Y ACUMULADORES	620,83	0,33%
25	MOTOCICLETAS	613,94	0,33%
26	APARATOS FOTOGRÁFICOS, PELÍCULAS Y LOS DEMAS DE MEDIDA Y CONTROL	481,49	0,26%
27	BICICLETAS, VELOCIPEDOS Y OTROS SIMILARES	461,56	0,25%
28	CALCULADORAS, MÁQUINAS DE ESCRIBIR, FOTOCOPIADORAS	420,77	0,23%
29	MÁQUINAS, APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICOS	315,00	0,17%
30	MANUFACTURAS DE MADERA, PAPEL Y CARTON	220,62	0,12%
31	MÁQUINAS, APARATOS Y ARTEFACTOS MECÁNICOS	204,70	0,11%
32	DE LA INDUSTRIA QUÍMICA	57,36	0,03%
33	MOTORES	9,03	0,0048%
	TOTAL	186 434,12	100,00%

FUENTE: Gerencia de Administración y Finanzas de ZOFRATACNA

CAPÍTULO III

3.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

H₀: Los estilos de liderazgo gerencial no inciden en el nivel de trabajo en equipo existente en ZOFRATACNA.

H₁: Los estilos de liderazgo gerencial inciden en el nivel de trabajo en equipo existente en ZOFRATACNA.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. Hipótesis específica N° 01

H₀: El estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de ZOFRATACNA no es el de laissez faire.

H₁: El estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de ZOFRATACNA es el de laissez faire.

2. Hipótesis específica N° 02

H₀: El nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los trabajadores de ZOFRATACNA no es regular.

H₁: El nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los trabajadores de ZOFRATACNA es regular.

3. Hipótesis específica N° 03

H₀: Los estilos de liderazgo gerencial no se relacionan con el nivel de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA.

H₁: Los estilos de liderazgo gerencial se relacionan con el nivel de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA.

3.2 VARIABLES E INDICADORES

CUADRO N° 05

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Independiente: Estilos de liderazgo	- Estilo participativo.	Significativo, regular y poco significativo	Ordinal
	- Estilo democrático.	Significativo, regular y poco significativo	Ordinal
	- Estilo autoritario.	Significativo, regular y poco significativo	Ordinal
	- Estilo liberal.	Significativo, regular y poco significativo	Ordinal
	- Estilo paternalista.	Significativo, regular y poco significativo	Ordinal
Dependiente: Trabajo en equipo	- Nivel de participación.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Nivel de comunicación.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Nivel de cooperación.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Nivel de espíritu de equipo.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Nivel de innovación.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
Intervinientes: - Sexo - Condición laboral - Antigüedad en el cargo - Nivel de instrucción	- CSS	Masculino, femenino	Nominal
	- Resolución	Nombrado, contratado	Nominal
	- Años de experiencia	Menos de 5 años, entre 5 y 10 años y más de 10 años	Razón
	- Último año de estudios	Básica, técnico y profesional	Ordinal

Elaboración: Propia

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 El tipo

El tipo de investigación es descriptivo correlacional, puesto que se busca recoger información sobre las características de los estilos de

liderazgo y los niveles de trabajo en equipo del personal de ZOFRATACNA.

3.3.2 El diseño

Se trata de una investigación no experimental de tipo transversal, ya que los datos obtenidos servirán para incrementar el conocimiento científico y proponer alternativas de mejora dentro de la institución.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 La población

La población está compuesta por 122 trabajadores de ZOFRATACNA, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 06

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ZOFRATACNA

GERENCIA	N° PERSONAS
Gerencia de Operaciones	45
Gerencia de Administración y Finanzas	35
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	08
Gerencia de Promoción	07
Gerencia de Informática	12
Gerencia de Asesoría Legal	05
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	05
Gerencia General	05
TOTAL	122

FUENTE: Unidad de Personal de ZOFRATACNA

3.4.2 La muestra

En base a la temática a investigar, se trabajará con la totalidad del personal, pertenecientes a las gerencias mencionadas. Es necesario destacar, que no se ha tomado en cuenta al personal de la Oficina de Control Institucional puesto que no pertenecen a la gestión de la institución, ni tampoco al Directorio ya que ellos se reúnen esporádicamente y no son trabajadores formales de ZOFRATACNA

(reciben dietas). Por lo tanto, el tamaño de muestra es de 114 trabajadores y 08 gerentes de la institución.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicó un cuestionario para determinar las características de los estilos de liderazgo gerencial existentes en ZOFRATACNA, la elaboración del mismo se realizó en base a la revisión bibliográfica.

También se aplicó un test para determinar el nivel de trabajo en equipo existente en los trabajadores de la organización, por gerencia.

3.6 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La fuente de información será primaria, recurriendo para ello a datos que nos proporcionen los trabajadores y los gerentes de ZOFRATACNA. Para este efecto, se aplicaron instrumentos diseñados por el investigador, los cuales fueron validados a través del Juicio de

Expertos y el Método de Alpha de Cronbach²². El desarrollo del marco teórico implica fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y medios electrónicos.

3.7 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó mediante el uso del software estadístico SPSS versión 13.0 en español; con respecto a las técnicas de análisis empleadas se destacan:

- Cuadro de frecuencias, estadísticos descriptivos (media y desviación estándar).
- Gráficos.
- Prueba de hipótesis.
- Estadístico chi-cuadrado.
- Prueba DMS (Diferencia mínima significativa).
- Modelo de regresión múltiple²³.

²² Método cuantitativo para determinar la confiabilidad del instrumento a usar.

²³ Modelo que permite pronosticar y determinar la relación entre cada una de las variables explicativas y la variable explicada.

CAPÍTULO IV

4.0 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

Con respecto a las características del trabajo de campo desarrollado, se caracterizó por las siguientes acontecimientos, tales como:

- Se presentó una solicitud a la oficina de personal con la finalidad de que diera las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos; se dio una entrevista personal, en dicha jefatura, donde se expuso la importancia académica del trabajo a

desarrollar, a lo que se procedió a brindar el apoyo correspondiente.

- La aplicación de los instrumentos se hizo de forma coordinada con la Unidad de Personal de ZOFRATACNA que facilitó el logro de las respuestas de los trabajadores.
- La aplicación de los cuestionarios se hizo en cada una de las gerencias de la institución y fue contestada por todos sus trabajadores, donde previamente se les concientizó de la importancia académica que implicaba la sinceridad de sus respuestas.
- La recolección de la información se desarrolló durante 20 días contando con la colaboración de cada uno de los trabajadores encuestados.

4.2 CONSIDERACIONES TÉCNICAS

Las variables propuestas en la investigación cuentan con sus respectivos indicadores, que han sido analizados en base a cuadros resúmenes, que buscan determinar la relación de cada ítem del instrumento aplicado con sus respectivos indicadores.

4.2.1 Escala de valoración y validación del instrumento sobre los estilos de liderazgo

Cada uno de los indicadores de la variable estilos de liderazgo se relaciona con los siguientes ítems:

CUADRO N° 07
RELACIÓN ÍTEMS – INDICADOR DE LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS
ESTILOS DE LIDERAZGO	Autoritario	01,02,03,04,05,06
	Democrático	07,08,09,10,11,12
	Paternalista	13,14,15,16,17,18
	Participativo	19,20,21,22,23,24
	Liberal	25,26,27,28,29,30

Elaboración: Propia

Para el análisis global de dichas preguntas, se las agrupó por estilos y por gerencia de ZOFRATACNA. Los valores obtenidos son en base a promedios (que varían de 1 a 5), significando que mientras más cerca estuviese al valor de 5, el estilo de liderazgo correspondiente es el que más caracteriza al gerente de línea.

La validación del instrumento se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach; cuya fórmula es:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{SUM}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba; S_i^2 es la varianza de los ítems (desde 1... i) y S_{SUM}^2 es la varianza de la prueba total. Aplicando el software estadístico SPSS 13,0 se obtuvo el siguiente reporte:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N° of Cases = 8,0	N° of Items = 30
Alpha = 0,8530	

El valor de alpha encontrado es 0,8530, lo cual representa una aceptable confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado.

4.2.2 Escala de valoración y validación del instrumento de trabajo en equipo

Cada uno de los indicadores de la variable estilos de liderazgo se relaciona con los siguientes ítems:

CUADRO N° 08

RELACIÓN ÍTEMS – INDICADOR DE LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS
TRABAJO EN EQUIPO	Participación	01,02,03,04,05
	Comunicación	06,07,08,09,10
	Cooperación	11,12,13,14
	Espíritu de equipo	15,16,17,18,19,20,21,22
	Innovación	23,24,25

Elaboración: Propia

Es necesario destacar, en lo que respecta al análisis global a realizar de las preguntas empleadas en el instrumento, para determinar los niveles o grados de trabajo de equipo que se encontró en ZOFRATACNA, se ha considerado la siguiente escala de evaluación (ya que al ser 25 preguntas cuyas valoraciones oscilan entre 1 y 5 puntos):

(25 - 50) = Muy bajo nivel de trabajo en equipo

<50 - 75) = Bajo nivel de trabajo en equipo

<75 - 100) = Regular nivel de trabajo en equipo

<100 - 125)= Óptimo nivel de trabajo en equipo

Con respecto a la validación del instrumento aplicado para la variable de nivel de trabajo en equipo, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach.

Aplicando el software SPSS 13,0 se obtuvo el siguiente reporte:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N° of Cases = 114,0	N° of Items = 25
Alpha = 0,9319	

El valor de alpha encontrado es 0,9319, lo cual representa una aceptable confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado.

4.3 RESULTADOS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

4.3.1 Resultados por gerencia, en base a cada indicador

CUADRO N° 09
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	4,50	0,548
2	INFORMÁTICA	4,17	0,408
3	OPERACIONES	4,00	0,632
4	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,00	0,632
5	PROMOCIÓN	3,83	0,408
6	ASESORÍA LEGAL	3,67	1,033
7	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	3,00	0,632
8	GENERAL	3,00	0,632

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En base a los resultados encontrados, se analiza que las respuestas proporcionadas por los gerentes de ZOFRATACNA, con respecto al indicador sobre poseer un estilo de liderazgo catalogado como **autoritario**; es decir, orientado a la tarea y la acción, donde prevalece la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia; los que presentan mayores inclinaciones a dicho estilo, son los gerentes de: Infraestructura y supervisión, Informática, operaciones y administración y finanzas. Y los que presentan pocas características sobre dicho estilo es el gerente de planemiento y proyectos y el gerente general.

Con respecto a la dispersión de las respuestas, se destaca que la mayor variabilidad de ellas fue en el caso del gerente de asesoría legal y la menor dispersión se presentó en los casos de los gerentes de promoción y de informática.

CUADRO N° 10

ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	GENERAL	3,83	0,753
2	OPERACIONES	3,71	0,898
3	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3,64	0,932
4	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,58	0,996
5	INFORMÁTICA	3,54	0,932
6	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	3,50	0,878
7	PROMOCIÓN	3,50	0,900
8	ASESORÍA LEGAL	3,44	0,922

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Con respecto a este indicador, los resultados encontrados por las respuestas proporcionadas de los gerentes de ZOFRATACNA, con respecto a poseer un estilo de liderazgo catalogado como **democrático**; es decir, orientado al grupo, donde se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones; el que presenta mayor inclinación a dicho estilo es el gerente general, seguido por el gerente de operaciones. Es necesario recalcar, que dichos valores promedios obtenidos, están un poco alejados del puntaje de 5, ello implicaría que dicho estilo no es tan característico en dichos gerentes. Con respecto a las gerencias de planeamiento y proyectos, promoción y asesoría legal, son los que presentan puntajes que muestran que dicho estilo democrático no los caracteriza.

Con respecto a la dispersión de las respuestas proporcionadas, las más concentradas fueron las dadas por el gerente general y las más variables por el gerente de infraestructura y supervisión.

CUADRO Nº 11

ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA

Nº	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,33	0,516
2	OPERACIONES	4,17	0,753
3	PROMOCIÓN	3,67	0,816
4	INFORMÁTICA	3,50	0,548
5	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	3,33	1,033
6	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,33	1,211
7	ASESORÍA LEGAL	2,83	0,753
8	GENERAL	2,83	0,753

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En lo relacionado a la aplicación de las preguntas correspondientes al estilo de liderazgo denominado **paternalista**; es decir, a aquel que protege a los integrantes de los peligros externos que al grupo lo puedan amenazar; se encontró que los gerentes de administración y finanzas y de operaciones son los que más presenta rasgos relacionados a dicho estilo. Y las gerencias, que menos presentan rasgos relacionados a dicho estilo, son la general y la asesoría legal.

La dispersión de las respuestas nos indica que fue el gerente de administración y finanzas el que dio respuestas más concentradas, mientras que las respuestas más dispersas fueron las del gerente de infraestructura y supervisión.

CUADRO N° 12

ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	GENERAL	4,67	0,516
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,50	0,548
3	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	4,33	0,516
4	OPERACIONES	4,00	0,632
5	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	4,00	0,894
6	PROMOCIÓN	4,00	0,000
7	INFORMÁTICA	4,00	0,632
8	ASESORÍA LEGAL	2,83	0,408

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

La aplicación del instrumento con respecto a que si los gerentes de ZOFRATACNA presentan rasgos relacionados a un estilo de liderazgo denominado **participativo**; es decir, que se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir; de igual modo, cuando enfrenta un problema les consulta por sugerencias; permitió detectar que todos los gerentes presentan rasgos al respecto, menos el gerente de asesoría legal. Se destaca el alto valor obtenido por el gerente general.

Sobre la dispersión de las respuestas obtenidas, las más concentradas fueron las del gerente de promoción y las que mostraron mayor variabilidad fueron las del gerente de planeamiento y proyectos.

CUADRO N° 13

ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE O LIBERAL

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,00	0,632
2	OPERACIONES	3,00	0,632
3	INFORMÁTICA	3,00	0,632
4	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,00	0,894
5	GENERAL	3,00	0,632
6	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	2,50	1,225
7	ASESORÍA LEGAL	2,50	0,548
8	PROMOCIÓN	2,33	0,816

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Con respecto a los resultados encontrados sobre el estilo de liderazgo denominado **laissez faire o liberal**; es decir, a la condición en que los líderes hacen lo que les parece y dejan hacer lo que les parezca correcto a los miembros del grupo a su cargo; ellos indican que el gerente de administración y finanzas es el que presenta más rasgos relacionados a dicho estilo. En cambio, los gerentes de planeamiento y proyectos, de asesoría legal y de promoción son los que presentan menos rasgos al respecto.

En lo que respecta a la dispersión de las respuestas, ésta fue más concentrado en el caso de la gerencia de asesoría legal y más variabilidad en el caso de la gerencia de planeamiento y proyectos.

4.3.2 Resultados globales, en base a cada indicador

CUADRO N° 14

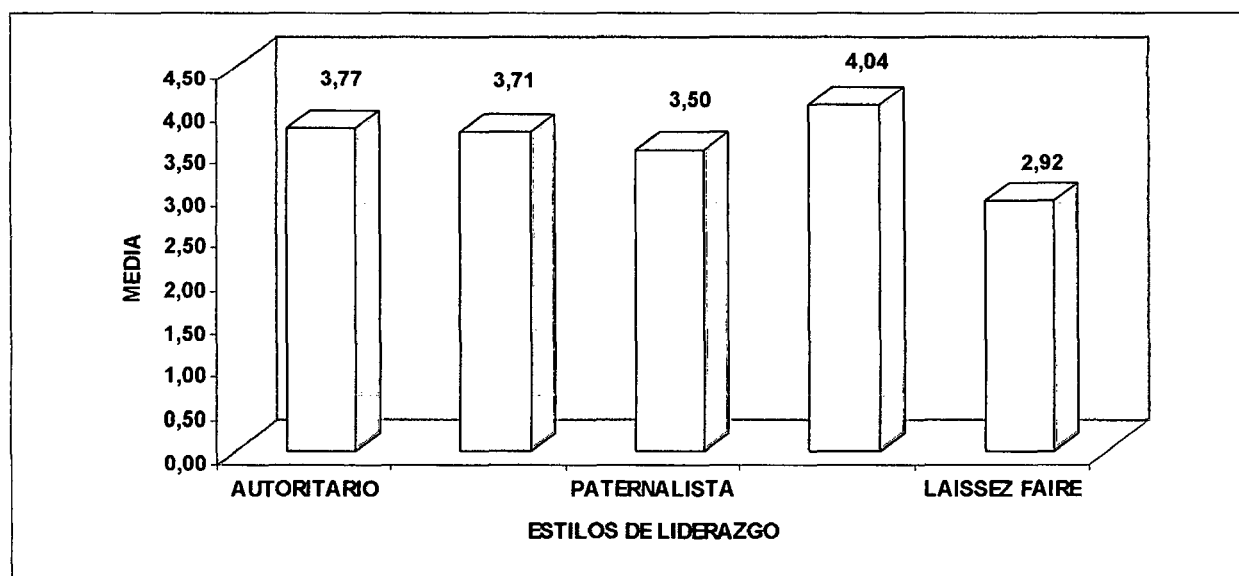
ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE ZOFRATACNA

ESTILO DE LIDERAZGO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
AUTORITARIO	3,77	0,778
DEMOCRÁTICO	3,71	0,898
PATERNALISTA	3,50	0,923
PARTICIPATIVO	4,04	0,743
LAISSZ FAIRE	2,92	0,871

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

FIGURA N° 05

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES (GLOBAL)



FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro y gráfico se resumen los resultados globales de la variable estilos de liderazgo de los gerentes de ZOFRATACNA; que han sido obtenidos en base a los resultados promedios de las respuestas a cada una de las preguntas del instrumento aplicado (por indicador).

Dichos resultados indican que el estilo que caracteriza más a los gerentes es el de ser **participativos**; es decir, aquel que se caracteriza porque el líder considera la opinión de los subordinados y les consulta para decidir. Se destaca además que ninguno de los gerentes presentan rasgos significativos con respecto al estilo de liderazgo laissez faire.

La dispersión de las respuestas nos indica que la mayor concentración se dio con respecto al estilo de liderazgo participativo y la mayor variabilidad fue detectada con respecto al estilo de liderazgo paternalista.

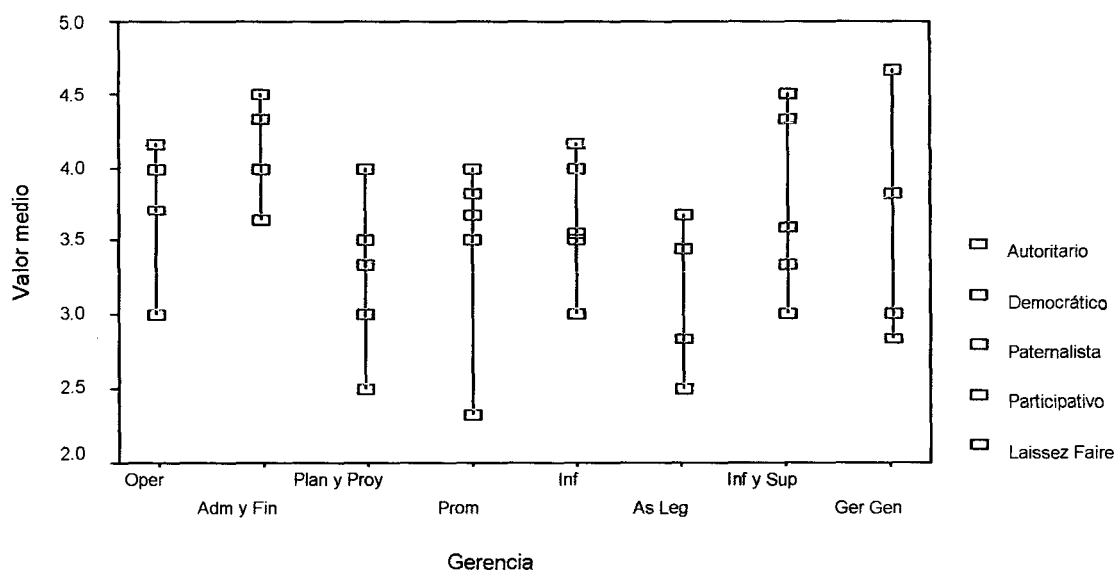
4.3.3 Resultados globales, en base a cada gerencia

CUADRO N° 15
ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN CADA GERENCIA

N°	GERENCIA	AUTOR.	DEMOC.	PATERN.	PARTIC.	LAISS.	ESTILO
1	OPERACIONES	4,00	3,71	4,17	4,00	3,00	Paternalista
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,00	3,64	4,33	4,50	4,00	Participativo
3	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	3,00	3,50	3,33	4,00	2,50	Participativo
4	PROMOCIÓN	3,83	3,50	3,67	4,00	2,33	Participativo
5	INFORMÁTICA	4,17	3,54	3,50	4,00	3,00	Autoritario
6	ASESORÍA LEGAL	3,67	3,44	2,83	2,83	2,50	Autoritario
7	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	4,50	3,58	3,33	4,33	3,00	Autoritario
8	GENERAL	3,00	3,83	2,83	4,67	3,00	Participativo

FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

FIGURA N° 06
ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN CADA GERENCIA



FUENTE: "Test estilos de liderazgo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En este cuadro y gráfico resumen se muestran cada uno de los estilos de liderazgo considerados pero relacionados con cada gerencia de ZOFRATACNA; se observa que el estilo que mayormente los caracteriza es el participativo (Administración y finanzas, planeamiento y proyectos, promoción y gerencia general).

El otro estilo que también caracteriza a varios gerentes es el autoritario, exactamente a las gerencias de informática, asesoría legal e infraestructura y supervisión. Y solamente una gerencia presenta rasgos de un estilo de liderazgo paternalista, la cual es operaciones.

4.4 RESULTADOS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL EN ZOFRATACNA

4.4.1 Resultados por gerencia, en base a cada indicador

CUADRO N° 16
NIVEL DE PARTICIPACIÓN

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	PROMOCIÓN	4,53	0,681
2	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	4,40	0,847
3	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,38	0,870
4	GENERAL	4,20	1,056
5	ASESORÍA LEGAL	3,50	0,889
6	OPERACIONES	3,44	0,975
7	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,30	0,801
8	INFORMÁTICA	3,15	0,780

FUENTE: "Test sobre el trabajo en equipo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados encontrados sobre los indicadores de la variable de trabajo en equipo dentro de la ZOFRATACNA, en relación al **nivel de participación** que muestran los trabajadores en sus respectivas gerencias, nos permite concluir que los mayores valores al respecto se encontraron en las gerencias de: Promoción, planeamiento y proyectos, administración y finanzas y general. La gerencia de informática fue la que arrojó el menor valor al respecto.

Cabe destacar que las gerencias que muestran un mejor nivel de participación fueron aquellas que muestran un estilo de liderazgo participativo.

Con respecto a la dispersión de las respuestas encontradas, esta fue mayor en la gerencia general y fue más concentrada en la gerencia de promoción.

CUADRO N° 17

NIVEL DE COMUNICACIÓN

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	GENERAL	4,35	0,813
2	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	4,34	0,639
3	PROMOCIÓN	4,30	0,794
4	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,22	1,007
5	OPERACIONES	3,90	0,731
6	ASESORÍA LEGAL	3,45	0,887
7	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,40	0,754
8	INFORMÁTICA	3,33	0,862

FUENTE: "Test sobre el trabajo en equipo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En lo que se refiere al **nivel de comunicación** que existe entre los trabajadores, entre el gerente con sus subordinados, se encontró que las gerencias que más presentan dichas características son: General, planeamiento y proyectos, promoción y administración y finanzas. En lo que se refiere a la gerencia que mostró el más bajo valor de comunicación fue la gerencia de informática.

Los resultados relacionados con la dispersión de las respuestas indican que los valores más concentrados fueron hallados en la gerencia de planeamiento y proyectos y los resultados más dispersos se dio en la gerencia de administración y finanzas.

CUADRO N° 18
NIVEL DE COOPERACIÓN

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	GENERAL	4,69	0,602
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,40	1,078
3	PROMOCIÓN	4,38	0,770
4	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	4,36	0,731
5	OPERACIONES	3,89	0,774
6	INFORMÁTICA	3,66	0,861
7	ASESORÍA LEGAL	3,50	0,894
8	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,50	0,894

FUENTE: "Test sobre el trabajo en equipo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados encontrados guardan relación con el **nivel de cooperación** existente dentro de cada una de las gerencias de ZOFRATACNA; lo hallado es categórico en concluir que los gerentes que se caracterizan por un estilo de liderazgo participativo han generado los más altos valores de cooperación entre los trabajadores, como así se muestra en las gerencias de: General, administración y finanzas, promoción y planeamiento y proyectos; más bien fue la gerencia de infraestructura y supervisión la que mostró los más valores medios al respecto (su estilo de liderazgo encontrado fue el autoritario).

La dispersión de las respuestas fue mayor en la gerencia de administración y finanzas e inferior en la gerencia general.

CUADRO N° 19

NIVEL DE ESPÍRITU DE EQUIPO

N°	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	GENERAL	4,59	0,615
2	PROMOCIÓN	4,54	0,617
3	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,36	0,798
4	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	4,30	0,893
5	ASESORÍA LEGAL	4,19	0,821
6	OPERACIONES	3,96	0,822
7	INFORMÁTICA	3,85	0,704
8	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,59	0,875

FUENTE: "Test sobre el trabajo en equipo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los valores encontrados se relación con el **nivel de espíritu de equipo** que implica que tan compenetrados y comprometidos se encuentran cada uno de los trabajadores de la organización con la visión y la misión de ZOFRATACNA; los resultados mencionan que son las gerencias de: General, promoción, administración y finanzas, planeamiento y proyectos y asesoría legal son los que muestran los valores más elevados; mientras que la gerencia de infraestructura y supervisión fue la que mostró los más bajos valores con respecto a que sus trabajadores presentaran rasgos de espíritu de equipo.

La dispersión de los resultados fue mayor en la gerencia de planeamiento y proyectos mientras que esta fue menor en la gerencia general.

CUADRO Nº 20
NIVEL DE INNOVACIÓN

Nº	GERENCIA	PROMEDIO	DESV. ESTÁNDAR
1	GENERAL	3,58	0,996
2	INFORMÁTICA	3,55	0,833
3	PROMOCIÓN	3,44	0,984
4	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	3,25	0,754
5	ASESORÍA LEGAL	3,17	0,937
6	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	3,14	0,910
7	OPERACIONES	3,08	0,782
8	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	2,97	0,764

FUENTE: "Test sobre el trabajo en equipo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados encontrados relacionados con el **nivel de innovación** que implica que tan preparados o que hacen para estar preparados para hacer frente a los retos de su entorno; al respecto se destaca que en ninguna gerencia se encontraron tales atributos, pues sus valores medios están alejados del valor óptimo.

Ello nos permite concluir que independientemente del estilo de liderazgo del gerente, los niveles de innovación que muestran los trabajadores en ZOFRATACNA no se ven alterados, como que se han acostumbrado al desarrollo de un trabajo rutinario y repetitivo, que no muestran signos de estar a tono con las variaciones que caracterizan a la vida empresarial.

En lo que respecta a la dispersión de sus respuestas, estas fueron mayores en la gerencia general y fue menor en la gerencia de infraestructura y supervisión.

4.4.2 Resultados globales, en base a cada indicador

CUADRO N° 21

NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO POR GERENCIA

N°	GERENCIA	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	TRAB. EN EQU.	NIVEL
1	OPERACIONES	17,20	19,52	15,57	31,68	9,25	93,227	Regular
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	21,88	21,12	17,62	34,85	8,91	104,382	Óptimo
3	PLANEAMIENTO Y PROYECTOS	22,00	21,71	17,43	34,43	9,43	105,000	Óptimo
4	PROMOCIÓN	22,67	21,50	17,50	36,33	10,33	108,333	Óptimo
5	INFORMÁTICA	15,73	16,64	14,64	30,82	10,64	88,455	Regular
6	ASESORÍA LEGAL	17,50	17,25	14,00	33,50	9,50	91,750	Regular
7	INFRAESTRUCTURA Y SUPERVISIÓN	16,50	17,00	14,00	28,75	9,75	86,000	Regular
8	GENERAL	21,00	21,75	18,75	36,75	10,75	109,000	Óptimo

FUENTE: "Test sobre el trabajo en equipo"
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados que se plasman en este último cuadro, hacen referencia a los niveles de trabajo en equipo que caracterizan a cada una de las gerencias en ZOFRATACNA; destacándose la existencia de cuatro gerencias que muestran niveles de trabajo en equipo catalogados como óptimos, puesto que caen dentro del intervalo de <100 – 125), definido en la escala de valoración como de óptimo trabajo en equipo; dichas gerencias son: Administración y finanzas, planeamiento y proyectos, promoción y general.

Se encontró además que son otras cuatro gerencias que su nivel de trabajo de equipo es catalogado como regular, las cuales son: Operaciones, informática, asesoría legal e infraestructura y supervisión.

En base a los resultados anteriores, el estilo de liderazgo que caracteriza a aquellas gerencias que se les detectó un nivel de trabajo en equipo catalogado como óptimo, fueron gerencias con un estilo de liderazgo determinado como participativo.

Consideramos oportuno comparar los niveles de trabajo en equipo existentes en cada una de las gerencias, para lo cual se aplicará una prueba de diseño experimental denominada de tratamientos (ANOVA de un factor), en donde se plantean las hipótesis de la siguiente forma:

H0: Los niveles de trabajo en equipo en las gerencias son similares

H1: Los niveles de trabajo en equipo en las gerencias son distintos

CUADRO N° 22

ANÁLISIS DE VARIANZA ENTRE LOS NIVELES DE TRABAJO EN EQUIPO EXISTENTES EN LAS GERENCIAS DE ZOFRATACNA

ANOVA

Trabajo en Equipo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4.434	7	.633	3.481	.007
Intra-grupos	5.824	32	.182		
Total	10.258	39			

FUENTE: Reporte del SPSS 13.0, "Test sobre el trabajo en equipo"

Se aprecia que el valor del $p = 0,007$, que es menor del nivel de significancia al 5%; con lo cual, existen argumentos suficientes para concluir rechazar H0; es decir, que se asume que los niveles de trabajo en equipo existentes en las gerencias de ZOFRATACNA son distintos.

Por lo tanto, es importante identificar, cuál de las gerencias es la que presenta los mejores niveles de trabajo en equipo (en base a los indicadores predeterminados) con respecto a las demás, para lo cual, se aplicó la técnica de la Diferencia Mínima Significativa (DMS) que permite realizar una comparación pareada entre gerencias.

Ello se refleja, en el siguiente reporte:

CUADRO N° 23

PRUEBA DMS - COMPARAR NIVELES DE TRABAJO EN EQUIPO

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Trabajo en Equipo
DMS

(I) Gerencia	(J) Gerencia	Diferencia de medias (I-J)	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
				Límite inferior	Límite superior
Operaciones	Adm. y Fin.	-.4101	.138	-.9597	.1395
	Plan. y Proy.	-.4531	.103	-1.0027	9.651E-02
	Promoción	-.5827*	.038	-1.1323	-3.31E-02
	Informática	.1503	.581	-.3993	.6999
	Ases. Legal	9.538E-02	.726	-.4542	.6450
	Infr. y Sup.	.2475	.366	-.3021	.7970
	General	-.6267*	.027	-1.1763	-7.71E-02
Adm. y Fin.	Operaciones	.4101	.138	-.1395	.9597
	Plan. y Proy.	-4.2962E-02	.874	-.5925	.5066
	Promoción	-.1726	.527	-.7221	.3770
	Informática	.5604*	.046	1.083E-02	1.1100
	Ases. Legal	.5055	.070	-4.4092E-02	1.0551
	Infr. y Sup.	.6576*	.021	.1080	1.2072
	General	-.2166	.428	-.7662	.3330
Plan. y Proy.	Operaciones	.4531	.103	-9.6509E-02	1.0027
	Adm. y Fin.	4.298E-02	.874	-.5086	.5925
	Promoción	-.1296	.634	-.6792	.4200
	Informática	.6034*	.032	5.379E-02	1.1530
	Ases. Legal	.5485	.050	-1.1297E-03	1.0980
	Infr. y Sup.	.7005*	.014	.1510	1.2501
	General	-.1736	.524	-.7232	.3760
Promoción	Operaciones	.5827*	.038	3.309E-02	1.1323
	Adm. y Fin.	.1726	.527	-.3770	.7221
	Plan. y Proy.	.1296	.634	-.4200	.6792
	Informática	.7330*	.011	.1834	1.2826
	Ases. Legal	.6781*	.017	.1285	1.2276
	Infr. y Sup.	.8301*	.004	.2806	1.3797
	General	-4.4028E-02	.871	-.5936	.5056
Informática	Operaciones	-.1503	.581	-.6999	.3993
	Adm. y Fin.	-.5604*	.046	-1.1100	-1.08E-02
	Plan. y Proy.	-.6034*	.032	-1.1530	-5.38E-02
	Promoción	-.7330*	.011	-1.2826	-.1834
	Ases. Legal	-5.4924E-02	.840	-.6045	.4947
	Infr. y Sup.	9.716E-02	.721	-.4524	.6467
	General	-.7770*	.007	-1.3266	-.2274
Ases. Legal	Operaciones	-9.5379E-02	.726	-.6450	.4542
	Adm. y Fin.	-.5055	.070	-1.0551	4.409E-02
	Plan. y Proy.	-.5485	.050	-1.0980	1.130E-03
	Promoción	-.6781*	.017	-1.2276	-.1285
	Informática	5.492E-02	.840	-.4947	.6045
	Infr. y Sup.	.1521	.577	-.3975	.7017
	General	-.7221*	.012	-1.2717	-.1725
Infr. y Sup.	Operaciones	-.2475	.366	-.7970	.3021
	Adm. y Fin.	-.6576*	.021	-1.2072	-.1080
	Plan. y Proy.	-.7005*	.014	-1.2501	-.1510
	Promoción	-.8301*	.004	-1.3797	-.2806
	Informática	-9.7159E-02	.721	-.6467	.4524
	Ases. Legal	-.1521	.577	-.7017	.3975
	General	-.8742*	.003	-1.4237	-.3246
General	Operaciones	.6267*	.027	7.712E-02	1.1763
	Adm. y Fin.	.2166	.428	-.3330	.7662
	Plan. y Proy.	.1736	.524	-.3760	.7232
	Promoción	4.403E-02	.871	-.5056	.5936
	Informática	.7770*	.007	.2274	1.3266
	Ases. Legal	.7221*	.012	.1725	1.2717
	Infr. y Sup.	.8742*	.003	.3246	1.4237

*. La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

FUENTE: Reporte del SPSS 13,0 "Test sobre el trabajo en equipo"

Al analizar los valores p (sig) que aparecen en el reporte del SPSS 13,0 generados por la prueba DMS, se concluye que existen dos gerencias que muestran mejores valores de forma significativa que el resto de las gerencias; ello se da en el caso de la gerencia de promoción que muestra mejores niveles de trabajo en equipo de forma absoluta con respecto a las gerencias de: Operaciones, informática, asesoría legal e infraestructura y supervisión. Y la otra es la gerencia general, que muestra valores de presentar niveles de trabajo en equipo superiores de forma significativa con respecto a las siguientes gerencias: Operaciones, informática, asesoría legal e infraestructura y supervisión.

Con respecto a la gerencia que muestra los más bajos indicadores de trabajo en equipo, se trata de la gerencia de informática y la gerencia de infraestructura y supervisión.

4.5 RESULTADOS SOBRE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

En base a la información lograda a través de la aplicación de los instrumentos, tanto sobre los estilos de liderazgo de los gerentes y sobre

los niveles de trabajo en equipo del personal que trabaja en las distintas gerencias de ZOFRATACNA, se aplica el siguiente modelo de regresión múltiple con la finalidad de mostrar el nivel de influencia (positiva o negativa) que presentan los diferentes estilos de liderazgo en los niveles de trabajo en equipo. Siendo el modelo a utilizar:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + u$$

Donde:

- Y_i = Nivel de trabajo en equipo del personal de gerencia i.
- X_{1i} = Estilo de liderazgo autoritario en la gerencia i.
- X_{2i} = Estilo de liderazgo democrático en la gerencia i.
- X_{3i} = Estilo de liderazgo paternalista en la gerencia i.
- X_{4i} = Estilo de liderazgo participativo en la gerencia i.
- X_{5i} = Estilo de liderazgo laissez faire o liberal en la gerencia i.

Se obtuvieron los siguientes reportes:

CUADRO Nº 24
ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Coefficientes^a

Variables	Coeficientes no estandarizados		t	Sig.
	B	Error típ.		
(Constante)	164.047	130.959	1.253	.337
Estilo Autoritario	-15.596	7.529	-2.071	.174
Estilo Democrático	-15.274	40.280	-.379	.741
Estilo Paternalista	6.589	7.894	.835	.492
Estilo Participativo	7.316	9.066	.807	.504
Estilo Laissez Faire	-1.614	9.464	-.171	.880

a. Variable dependiente: Nivel de Trabajo en Equipo

FUENTE: Reporte del SPSS 13,0 "Test sobre el trabajo en equipo"

CUADRO Nº 25
COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (R²)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
	.869 ^a	.755	.143	8.6690

a. Variables predictoras: (Constante), Estilo Laissez Faire, Estilo Autoritario, Estilo Participativo, Estilo Paternalista, Estilo Democrático

FUENTE: Reporte del SPSS 13,0 "Test sobre el trabajo en equipo"

El análisis de los reportes obtenidos permite concluir que:

- Los valores obtenidos a través del modelo de regresión múltiple indican que los estilos de liderazgo autoritario, democrático, y laissez faire o liberal, son estilos que influyen de forma negativa en los niveles de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA.
- En cambio el estilo de liderazgo considerado como participativo y paternalista, influyen de forma positiva en los niveles de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA.
- El modelo de regresión obtenido presenta un coeficiente de determinación = 0,755; lo cual significa, que los estilos de liderazgo inciden en los niveles de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA en un 75,50%.

4.6 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.6.1 Hipótesis específicas

La primera hipótesis específica dice:

H₀: El estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de ZOFRATACNA no es el de laissez faire.

H₁: El estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de ZOFRATACNA es el de laissez faire.

Para contrastar dicha hipótesis específica nos basamos en los cuadros N° 14 y N° 15 que resumen cada uno de los estilos de liderazgo relacionados con cada gerencia de ZOFRATACNA; se observa que el estilo que mayormente los caracteriza es el participativo (Administración y finanzas, planeamiento y proyectos, promoción y gerencia general). El otro estilo que también caracteriza a varios gerentes es el autoritario, exactamente a las gerencias de informática, asesoría legal e infraestructura y supervisión.

Por lo tanto, procedemos a **no rechazar H₀**.

La segunda hipótesis específica dice:

H₀: El nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los trabajadores de ZOFRATACNA no es regular.

H₁: El nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los trabajadores de ZOFRATACNA es regular.

Para contrastar esta segunda hipótesis nos basamos principalmente en el cuadro N° 21, donde en base a los resultados globales encontrados, se detectó de acuerdo a la escala de valoración planteada que en cuatro de las gerencias de ZOFRATACNA, sus trabajadores presentan un nivel de trabajo en equipo considerado como **regular**, mientras que en las otras cuatro el nivel de trabajo en equipo ha sido catalogado como **óptimo**.

Por lo tanto, procedemos a **no rechazar H₀**.

La tercera hipótesis específica dice:

H₀: Los estilos de liderazgo gerencial no se relacionan con el nivel de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA.

H₁: Los estilos de liderazgo gerencial se relacionan con el nivel de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA.

Para contrastar esta hipótesis de investigación nos basamos en los cuadros N° 24 y N° 25; en donde, se muestra los resultados del modelo de regresión múltiple y el coeficiente de determinación, donde se aprecia que el estilo de liderazgo catalogado como participativo al igual que el paternalista afectan de forma positiva a los niveles de trabajo en equipo de los trabajadores a su cargo. Mientras que estilos de liderazgo catalogados como autoritarios, democráticos y liberales influyen de forma negativa en los niveles de trabajo en equipo de sus trabajadores a su cargo.

Por lo tanto, procedemos a **rechazar H₀**.

4.6.2 Hipótesis general

La hipótesis general dice:

H₀: Los estilos de liderazgo gerencial no inciden en el nivel de trabajo en equipo existente en ZOFRATACNA.

H₁: Los estilos de liderazgo gerencial inciden en el nivel de trabajo en equipo existente en ZOFRATACNA.

Los resultados obtenidos a través de la contrastación de las hipótesis específicas anteriores, nos permiten concluir de forma categórica que si existe una relación directa entre los estilos de liderazgo de los gerentes de ZOFRATACNA sobre los niveles de trabajo en equipo del personal a su cargo.

Por lo tanto, procedemos a **rechazar H₀**.

CONCLUSIONES

1. El trabajo desarrollado permitió determinar que el estilo de liderazgo que más caracteriza a los gerentes en ZOFRATACNA es el participativo y el autoritario, durante el periodo 2 006.
2. Los niveles de trabajo en equipo de los trabajadores de ZOFRATACNA se caracterizaron por ser de tipo óptimo en cuatro gerencias y regulares en otras cuatro gerencias.
3. El nivel de influencia de los estilos de liderazgo que caracteriza a los gerentes en ZOFRATACNA sobre los niveles de trabajo en equipo que presentan los trabajadores a su cargo es significativo; es decir, el estilo de liderazgo que caracteriza al gerente, incide en el trabajo en equipo de su personal.
4. Los trabajadores en ZOFRATACNA, en base a los resultados encontrados, podemos concluir que muestran una actitud laboral adecuada, donde presentan una buena motivación y otros; ello en las gerencias cuyo estilo de liderazgo del gerente sea participativo principalmente o paternalista en una menor escala. Otro estilo de

liderazgo influye de forma negativa en los niveles de trabajo en equipo de los trabajadores a su cargo.

RECOMENDACIONES

1. Los autores que hemos revisado concuerdan de que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro; sino más bien indican que los estilos de dirección se adecuan a las circunstancias de la organización, con la finalidad de hacer frente a su entorno. Para el caso de ZOFRATACNA, en base a los resultados, se recomienda que sea el estilo de liderazgo participativo el que debe hacerse extensivo a las demás gerencias, a través de realización de cursos de capacitación relacionados a la temática.
2. El nivel de trabajo en equipo, en algunas gerencias, no es el adecuado; es decir, básicamente se prioriza sus intereses personales sobre los intereses de la institución, ante ello la labor de la Gerencia General o Gerentes responsables es vital, se hace necesario realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de velar principalmente por los intereses de los usuarios y de la organización, desarrollando la Identificación Institucional en el capital humano.

3. En base a la incidencia detectada del estilo de liderazgo gerencial sobre el nivel de trabajo en equipo; es que reforzamos la recomendación de implementar cursos de capacitación a los directivos principalmente sobre la importancia de mejorar la relación con su personal; lo cual, resultará en el incremento de su productividad.

4. El personal cumple con su labor como profesionales y técnicos que son, pero lo detectado en algunas gerencias, denota que la entrega de ellos es condicionada, principalmente porque se trata de su fuente de ingresos, pero no se han encontrado en su mayoría comportamientos relacionados con la empatía, la sinergia, la calidez, entre otros; es por ello, que se debe proponer un Plan de Capacitación a dicho personal sobre temas relacionados a la gestión del capital humano, el trabajo en equipo, clima organizacional, etc. que les permita mejorar los niveles de compromiso y entrega con su institución.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ADAIR, J. (1990). Líderes, no jefes, Editorial Fundación Confemetal. Bogotá (Colombia). III Edición.
2. AGUILAR, Agustín, RODRÍGUEZ, Alma y SALANOVA, Marisa. (1997). Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados, Editorial Aros. España.
3. BAIN, David. (1985). Productividad la solución a los problemas de la empresa. Editorial Mc Graw Hill. México.
4. BONE Dianne y GRIGGS Rich. (1992). Calidad en el trabajo. Editorial Iberoamericana S.A. México.
5. CARL, Rogers. (1982). Grupos de encuentro, Amorrortu Editores. Buenos Aires (Argentina). II Edición.
6. CARRERAS, Llorence, ELIGIO, Pilar y otros. (1996). Cómo educar en valores. Editorial Marcea. Madrid (España). IV Edición.
7. CASTIÑEIRA, A. y LOZANO, J. (2005). Liderazgos: una apuesta de futuro, (La Vanguardia, 20/05/05) profesores de ESADE. Barcelona (España).
8. CHAPMAN, El Wood. (1992). Actitud. Editorial Iberoamericana S.A. México. III Edición.

9. CHIAVENATO, Idalberto. (2000). **Administración de recursos humanos**. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia. II Edición.
10. CORNEJO, Miguel Ángel. (1990). **Excelencia: La Nueva Competencia**. Editorial Grad, S.A. México. III Edición.
11. COVEY, Stephen. (1996). **Los 7 hábitos de la gente efectiva**, Editorial Paídos. Argentina. IV Edición.
12. DAVIS, D. L. (2001). **Investigación en administración para la toma de decisiones**, Editorial Thomson. México. V Edición.
13. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**, Editorial Mc Graw Hill. México. VI Edición.
14. DESSLER, Gary. (1994). **Administración de personal**, Editorial Prentice Hall. México. II Edición.
15. DRUCKER, Peters. (1976). **La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Práctica**, Editorial El Ateneo. Buenos Aires (Argentina).
16. DYER, William G. (1996). **Formación de equipos**, Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas. II Edición.
17. FAINSTEIN Héctor. (1997). **Técnicas de trabajo en equipo**. Editorial Prentice Hall. México. VII Edición.

18. GONZÁLEZ, Miguel. (1995). **Tú no eres Isla**. Editorial Paulinas. Colombia. II Edición.
19. HAMPTON, D. R. (1994), **Administración**. Editorial McGraw-Hill. México. III Edición.
20. KAPLAN, S. R., NORTON, P. D. (1994). **The Balanced Scorecard**, Boston: Harvard Business School Press. Editorial Thomson.
21. KATZENBACH y SMITH. (1996). **El comportamiento humano en el trabajo**. Editorial McGraw-Hill. México. V Edición.
22. KEITH, Davis y NEWSTROM, Jhon. (1997). **Comportamiento humano en las organizaciones**, Editorial Mc Graw-Hill. México.
23. LEDLOW, Susan (1996). **Técnicas del trabajo en equipo**. Editorial Thomson. México. Pág. 106.
24. LICKSON, Jeffrey. (1992). **Los principios Deming de la auto superación**. Editorial Iberoamericana, S.A. México. V Edición.
25. LLANO, Carlos. (1994). **El postmodernismo en la empresa**, Editorial Mc Graw-Hill. México. II Edición.
26. LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. (2002). **Liderazgo, teoría – aplicación - desarrollo de habilidades**, Editorial Internacional Thomson Learning. Mexico. II Edición.
27. MADDUX, Robert. (1992). **Cómo formar equipos de trabajo**, Editorial Iberoamericana, S.A., México.

28. MATURANA, Humberto. (1997). **Formación humana y capacitación**, UNICEF Chile. II Edición.
29. O'TOOLE, James. (1996) **El Liderazgo del cambio**, Editorial Prentice Hall. México. III Edición.
30. RAYMOND L. y MARK Klein. (1997). **Cómo hacer reingeniería**, Editorial Norma. Colombia. II Edición.
31. RAVEN, Bertram. (1991). **The Bases of Social**. Editorial Thomson. México. II Edición.
32. SENGE, Peter. (1990). **La quinta disciplina**, Ediciones Juan Granica, S.A. Buenos Aires (Argentina).
33. SENLLE, Andrés. (1992). **Calidad y liderazgo**. Editorial Gestión 2000 S.A. Barcelona (España).
34. SHERMAN A., BOHLANDER G., y SNELL Scott. (1992). **Administración de recursos humanos**, Editorial International Thomson, S.A. México. III Edición.
35. SCHOLTES, P.R. (1999). **The New Competencies of Leadership**. *Total Quality Management*. Editorial McGraw-Hill.
36. SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. (1979). **Administración y gerencia de empresas**, South-Western Publishing Co. USA.
37. STEPHEN, Robbins. (1996). **Comportamiento organizacional**, Editorial Prentice Hall. México. VIII Edición.

38. STODGILL, Ralph M. (1995). en su resumen de **Teorías e investigación del liderazgo**. Editorial Thomson. México.
39. STONER J., Freeman R., y GILBERT Daniel. (1996). **Administración**, Editorial Prentice Hall. México. VII Edición.
40. TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H. (1992). **Clásicos Harvard de la administración**. Editorial Educar Cultural Rec. Ltda. Argentina.
41. TANNENBAUM, Arnold S., (1995). **Liderazgo, aspectos políticos**, Editorial Aguilar. Colombia. II Edición.

DIRECCIONES

<http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/22-el-lider-y-la-actitud-del-lider.htm>.

<http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

<http://www.rieoei.org/deloslectores/1154Cendros.pdf>

<http://www.zofratatna.com.pe/>

ANEXOS

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES: Se muestran a continuación 30 situaciones distintas que describen diversas circunstancias de pensar o actuar de parte suya. Marque con una X el número de la escala del 1 al 5 que Ud. considere más a fin.

1 = En total desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = regularmente de acuerdo;
4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo

GERENCIA:

1. Cuando tomo una decisión generalmente la mantengo hasta el final.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. Me gusta que me obedezcan inmediatamente cuando doy una orden.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. No permito que se inmiscuyan en mis sentimientos cuando tomo una decisión para resolver una situación crítica.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. Generalmente soy yo quien toma las decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Me gusta mucho formular y determinar los objetivos del área o gerencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Usualmente tengo que ordenar y estructurar todas las situaciones de trabajo de mi área o gerencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. Tengo mucha confianza en la capacidad y buen juicio de mi grupo a cargo (personal).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. Siempre estoy muy preocupado por mi grupo a cargo, tanto, en su aspecto personal como en su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. Generalmente hago que todos participen en la toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Permanentemente pongo a consideración de mi grupo a cargo todos los problemas que se generan en el área, gerencia o institución para que den su opinión.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Casi siempre hago lo que el grupo a mi cargo desea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Me gusta coordinar más que ordenar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Generalmente hago recomendaciones a mi personal, sobre como deben hacerse las cosas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Soy muy tolerante cuando alguien "explota".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Trato de hacer que las cosas sean mas sencillas para mis subordinados, quitando los obstáculos de su camino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Muchas de las cosas que hago es para proteger a los miembros de mi grupo a cargo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. A veces hago consultas al personal a mi cargo, pero generalmente soy yo quien tiene que tomar las decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Siento mucha satisfacción, sabiendo cuan necesario soy para mi grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Siempre promuevo la participación de mi grupo, para cualquier circunstancia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Creo que los aportes que hacen los miembros de mi grupo, siempre enriquecen las alternativas para la toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Me gusta crear situaciones para que mi grupo asuma responsabilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Siempre escucho y analizo con detenimiento, las ideas de los demás.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Solo acepto las ideas de los demás, siempre y cuando crea que son posibles y prácticas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Incentivo a mis dirigidos para que sean ellos quienes autocontrolen sus actos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Me gusta delegar las funciones a mis subalternos para que sean ellos quienes tomen decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Procuro no involucrarme en el trabajo que realiza mi grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Creo que si el grupo toma decisiones, entonces también tienen que asumir sus responsabilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Dejo que el grupo se organice libremente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. No tengo mucha preocupación por mi grupo como por la tarea que realizan, porque confió en ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Soy muy tolerante ante los fracasos de los demás.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TEST DE TRABAJO EN EQUIPO

INSTRUCCIONES: Para cada descripción, marque con una X el recuadro correspondiente a la columna de la que describa mejor el comportamiento de Ud. al trabajar en su grupo.

GERENCIA:

Nº	DESCRIPCIÓN	Soy Exactamente así	Soy un poco así	Ambas me describen	Soy un Poco así	Soy Exactamente así	DESCRIPCIÓN
01	Participo fácilmente en las reuniones de grupo.						Me abstengo de intervenir en las reuniones.
02	Tomo parte activa en las actividades del área.						No participo activamente en las actividades del área.
03	Manifiesto fácilmente mis ideas durante las reuniones.						Me cuesta intervenir durante las reuniones.
04	Me comprometo plenamente con mis tareas.						No me comprometo con mis tareas.
05	Aliento a otras personas a participar.						No aliento a otras personas a participar.
06	Expreso abiertamente mi opinión.						No me gusta opinar.
07	Expreso claramente mi opinión.						Opino con indirectas y/o en forma genérica.
08	Se escuchar a los demás.						No escucho a otras personas.
09	Soy flexible en mis ideas.						Me aferro a mis ideas.
10	Me esfuerzo por entender completamente a los demás.						Escucho sin poner atención.
11	Me interesa lo que les pasa a otras personas.						No me preocupo por otras personas.
12	Ayudo a mis compañeros cuando es necesario.						Soy indiferente.
13	Los nuevos compañeros, por mi parte, son bien aceptados e integrados.						Soy indiferente a los nuevos compañeros.
14	Aprendo de los demás.						No necesito de los demás.
15	Actuó según los intereses del equipo.						Actuó en función de mis intereses personales.
16	Uso el trato directo para resolver los problemas.						Me valgo de otros o simplemente los dejo pasar.
17	Confía en los demás.						No confió en otras personas.
18	Antepongo las necesidades del grupo a mis necesidades personales.						Mis necesidades personales son mas importantes
19	Comparto el liderazgo con el grupo.						Mantengo pleno control sobre el grupo.
20	Se muy bien cual es mi rol, dentro del grupo.						Ignoro mi rol en el grupo.
21	Estoy totalmente comprometido con la misión del grupo.						No estoy totalmente comprometido con la misión del grupo.
22	Comparto plenamente los éxitos como los problemas del grupo.						No me identifico con los éxitos ni los problemas del

							grupo.
23	Busco fórmulas para mejorar mi desempeño.						Me conformo con lo que vengo haciendo.
24	Soy abierto a nuevas ideas.						Desecho las nuevas ideas.
25	Investigo sobre el buen desempeño en áreas similares y busco adecuarlas a mi realidad.						No indago sobre el buen desempeño de áreas similares.

BASE DE DATOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

G	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25
1	3	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	5	5
1	2	2	2	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
1	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4
1	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3
1	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
1	3	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	5	5
1	2	2	2	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
1	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4
1	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
1	3	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	5	5
1	2	2	2	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
1	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4
1	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3
1	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
1	3	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	5	5
1	2	2	2	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
1	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4
1	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3
1	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4

3	5	5	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	1	3	2	4	4	3	3	3	2
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	3	
4	3	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	
5	3	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	
5	3	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
6	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
6	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	
6	3	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
6	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
6	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	
6	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	
6	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
6	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
7	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	
7	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4	5	
7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
8	2	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
8	5	3	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	5	5	
8	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
8	2	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	

BASE DE DATOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	2	3	3	3	3
4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3
3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	3	5	5	3	5	2	2	2	2	2
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	1	3	2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3
4	4	2	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	2	2	4	2	4	2	5	3	4	4	5	5	4	4	3	2	4	3	4	2
3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	5	5	4	4	5	3	2	3	4	4	3