

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN
Y POSTGRADO**



MAESTRÍA EN PSICOLOGIA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

TÍTULO

**“DIFERENCIAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE
TRABAJOS EN RELACIÓN A LOS GRUPOS DE TRABAJOS EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO AL CLIENTE EN PANAMÁ”**

**ANA MATILDE BIEBERACH VANEGAS
8 – 455 – 575**

**ASESORA DE TESIS PARA OPTAR POR LA
MAESTRÍA PROFESORA JUDITH GARIBALDO**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ
2004.**

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FORMULARIO DE INSCRIPCION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL
FACULTAD DE HUMANIDADES
No DE CODIGO 327-14-01-02-01

NOMBRE DEL ESTUDIANTE ANA MATILDE BIEBERACH VANEGAS

CECULA 8-455-575

TITULO AL QUE ASPIRA MAESTRIA EN PSICOLOGIA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

TEMA DE LA TESIS "DIFERENCIAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN RELACION A LOS GRUPOS DE TRABAJOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO AL CLIENTE EN PANAMA"

RESUMEN EJECUTIVO ESTABLECER LAS DIFERENCIAS QUE PUEDEN EXISTIR EN LOS LIDERAZGOS QUE HAY EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN RELACION CON LOS LIDERAZGOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO AL CLIENTE.

NOMBRE DE LA ASESORA JUDITH GARIBALDO

FIRMA DE LA ASESORA Judith Garibaldo

FIRMA DE LA ESTUDIANTE A. Bieberach

APROBADO POR [Firma]

COORDINADOR DEL PROGRAMA

DIRECTOR DE POSTGRADO DE LA VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

FECHA 13 de agosto de 2001

DEDICATORIA

*A mis padres, esposo, hermanos,
Elena y a ustedes con mucho cariño.*

AGRADECIMIENTO

A mi Dios y a nuestro Jesucristo, por darme la vida, voluntad, iluminarme, y porque sin él no sería nada.

A la profesora Judith Garibaldo, al Sr. David Sánchez (q.d.p.), a Lic Juan Manuel Benavent , al profesor Gerardo Valderrama y al profesor Daniel Sánchez; por su ayuda, paciencia y orientación.

A todos los que en una u otra forma colaboraron de este trabajo.

RESUMEN

En este trabajo nos propusimos dar respuesta a nuestro problema de investigación que es saber si existen diferencias relevantes entre los Estilos de liderazgo de los equipos y grupos de trabajo de servicio al cliente. Con este fin se elaboró un cuestionario como instrumento para medir los diez estilos de liderazgos, este se aplicaría los grupos y equipos

El estudio es descriptivo porque solamente describimos o especificamos los estilos de liderazgos, por lo que la investigación no posee hipótesis y las variables no dependen de ninguna otras variables

Los resultados y la confiabilidad de la prueba se realizaron con las siguientes estadísticas media aritmética, rango, mediana, alfa de Cronchba. Los resultados obtenidos nos reflejan que no existen grandes diferencias entre los estilos de liderazgo. Donde si se podemos señalar la diferencia estén en tres estilos de liderazgos con respecto a sus medias aritméticas la teoría del comportamiento, teoría de la contingencia de Vroom – Yetton, teoría de liderazgo implícito. Un líder de equipo de trabajo debe tener: confianza mutua, respeto, amabilidad, empatía. También preocupación sincera por las necesidades de los miembros del equipo, que participen en la toma de decisiones y comunicación en dos direcciones. Por otra parte organiza y define las actividades del grupo, así como su relación con el mismo

También un líder de Equipo debe tener las siguientes funciones define el rol de cada miembro, asigna tareas, planifica el futuro, establece en qué forma deben hacerse las cosas y estimula la producción

SUMMARY

In this final work our main interrogate is ¿there will exist difference between the styles of leadership of the team work of customer service whit the group work? Due to this we prosecute to realize the study of the following way: we elaborate a questionnaire were it could size the ten styles of leadership, the same questionnaire it will put to the groups and teams, only will delete for the team of the word chief

Altogether the study is descriptive because only try to describe or specify the styles of leadership, up to this do not have hypothesis and the varnble no depend of none other variable

The results and the trust ability of the proof it realize with the following statistics half arithmetic, range, mid, alpha of Cronchba. Give us the following results really not exist big difference between the styles of leadership. Where it can signal the difference are the three styles of leadership that are The Theory of Behavior, Theory of Contingence of Vroom – Yetton, Theory of Implicit Leadership. Altogether a team leader of work must have mutual trust, respect, amiability, empathy. Also sincere worry ness for the necessity of the team members that participate in the take of decisions and communication in two directions. For other part organize and define the activities of the group so like their relationship with the same one

Also a leader of a team must have the following functions define the role of each member, assign duties, plan the future, and establish in what way must to do the stuffs and stimuli the production

TRABAJO EN EQUIPO

Hay cuatro individuos que se llaman "TODOS", "ALGUIEN", "NADIE" Y "CUALQUIERA". Había un importante trabajo que hacer. Se le pidió a "TODOS" que lo hiciera. "TODOS" estaba seguro que "ALGUIEN" lo haría. "CUALQUIERA" pudo haberlo hecho, pero "NADIE" llegó hacerlo. "ALGUIEN" se enojó cuando se dio cuenta de ello, porque era trabajo de "TODOS". "TODOS" pensó que "CUALQUIERA" podría hacerlo pero no lo hizo. Al final, "TODOS" culpó a "ALGUIEN" cuando "NADIE" hizo lo que "CUALQUIERA" podía haberlo hecho.



INTRODUCCIÓN

Nos motiva a realizar este trabajo de investigación los grandes cambios que están sucediendo en los últimos años en el mundo como son; las innovaciones tecnológicas, la globalización, los sorprendentes cambios de actitudes en las organizaciones. Además la incursión de los nuevos conceptos que se están utilizando en las organizaciones panameñas tales como: círculo de calidad y trabajo de equipo

Debemos resaltar que Panamá no existe alguna investigación sobre formaciones de equipos de trabajos y mucho menos la influencia del liderazgos en estos equipos. Estamos acostumbrado a trabajar en grupo y darle el liderazgo al gerente o al jefe inmediato de un departamento; pero últimamente las empresas están incorporando el concepto círculos de calidad y servicio al cliente, por lo tanto esto exige que los colaboradores de una organización trabajen en equipos. Entonces nos preguntamos si realmente existe diferencia en los liderazgos de un equipo de trabajo con un grupo de trabajo.

Este trabajo consta de cuatro capítulos en los cuales se trata temas como:

- En el primer capítulo señalamos los antecedentes de los equipos de trabajos, al igual que las definiciones de grupos de trabajos, liderazgos y los diferentes estilos de liderazgos existentes.

- En el segundo capítulo presentamos la metodología de la investigación, los objetivos, las preguntas a resolver, el tipo de estudio, sus hipótesis, población e instrumento a utilizar.
- El tercer capítulo titulado presentación, análisis de los resultados y discusión. Se plasma el análisis estadístico, con sus respectivos cuadros y los resultados que arroja. Además se realiza una discusión con los resultados obtenidos.
- Finalmente el último señalamos nuestras conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo de investigación se realizó porque se creía que las personas sabían diferenciar un equipo de un no equipo y por consiguiente, sólo se necesitaba una definición más clara de los equipos de trabajos para sacar provecho de estos. Sin embargo, se descubrió que la mayoría de las personas no aplican lo que ya conocen sobre los equipos en una forma disciplinada y desperdician el potencial de desempeño dentro de los ya existentes.

Las experiencias exitosas de equipos son memorables tanto por lo que se logra como por lo que aprende cada uno de sus miembros en el proceso. Es más, no hay dos experiencias iguales. No hay dos equipos que en determinado momento se enfrenten a un reto de desempeño en la misma forma ni que produzcan los mismos resultados; no obstante, todos los que logran desempeños tienen mucho en común.

Es importante observar que el grupo de trabajo no era un equipo. Por una parte, cuarenta personas constituyen un grupo demasiado grande para que

pueda funcionar como un verdadero equipo. Por ello éste no podrá desarrollar el sentido compartido de responsabilidad que tienen los equipos por lograr sus objetivos de desempeño comunes. Esto no significa que el grupo de trabajo desempeñara un trabajo deficiente; todo lo contrario.

ÍNDICE GENERAL

HOJA DE PRESENTACIÓN	i
HOJA DE CÓDIGO Y FIRMAS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
TRABAJO EN EQUIPO	vi
INTRODUCCIÓN	vii
ÍNDICE GENERAL	x
CAPÍTULO I	
EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO	1
1. Antecedentes	2
2. Marco Teórico-Conceptual	4
2.1. Valor del Equipo de Trabajo en el Desarrollo Organizacional	9
2.2. Tipos de Equipos de Trabajo	16
2.2.1. Equipos solucionadores de problemas	16
2.2.2. Equipos de trabajo autoadministrados	17
2.2.3. Equipos transfuncionales	17
2.2.4. La primera clase es el equipo de béisbol o la orquesta	19
2.2.5. La segunda clase de equipo es el fútbol	19
2.2.6. La tercera clase es el equipo de dobles de tenis	20
2.2.7. Equipos asesores	23
2.2.8. Equipos de producción	23
2.2.9. Equipos de proyectos	24
2.2.10. Equipos de acción	24
2.3. Diferencias entre los Equipos y los Grupos de Trabajo	26
2.3.1. Grupo de trabajo	27
2.3.2. Podemos señalar que un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando	30
2.3.3. Equipo de trabajo	31
3. Liderazgo	38
3.1. Concepto de Liderazgo	38
3.2. Importancia y Semántica	40
3.3. Enfoques del Liderazgo	40
3.4. Axiomas Modernos de Liderazgo	42
3.5. Componentes del Liderazgo	44
3.6. Teorías Establecidas sobre el Liderazgo	45
3.6.1. Transición en las teorías de liderazgo	47

3.6.1.1. Filosofías (criterios) y estilos de liderazgo	47
3.6.1.1.1. Teoría X y Teoría Y	48
3.6.2. Las teorías de liderazgo más antiguas	48
3.6.2.1. Teorías de los Rasgos	49
3.6.2.2. Teoría del Comportamiento	50
3.6.2.2.1. Estudio de Ohio State	50
3.6.2.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan	50
3.6.2.2.3. El grid administrativo	51
3.6.2.2.4. El liderazgo como un continuo	52
3.6.2.3. Teoría de la Contingencia de Fiedler	53
3.6.2.3.1. Modelo de Fiedler	53
3.6.2.3.2. La Teoría Situacional de Hersey y Blanchard enfocan sus teorías en los seguidores	54
3.6.2.3.3. Teoría del Intercambio Líder-Miembro	55
3.6.2.3.4. Teoría Trayectoria – Meta	55
3.6.2.3.5. El Modelo Líder-Participación	55
3.6.3. Teoría Orientada hacia el Objetivo	56
3.6.4. Teoría de la Influencia Mutua	57
3.6.5. Teoría de la Contingencia de Vroom - Yetton	57
3-7. Los Enfoques más recientes sobre el Liderazgo	58
3.7.1. Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos	58
3.7.2. Teoría del Liderazgo Implícito	59
3.7.3. Teoría del Liderazgo Carismático	59
3.7.4. Sustitutivos para el Liderazgo	60
3.7.5. El Liderazgo Transaccional en Comparación con el Liderazgo Transformacional	60
4 Líderes de Equipos	61
4.1. El Papel del Liderazgo	61
4.1.1. Funciones tradicionales del líder	61
4.1.2. Diferencias entre un líder y un jefe	62
4.1.3. Los tres elementos que afectan el comportamiento de un líder	63
4.1.3.1. Fuerzas en el líder	63
4.1.3.2. Fuerzas en la conducta del grupo	63
4.1.3.3. Fuerzas en la situación	63
4.2. ¿Qué Queremos decir con Liderazgo Efectivo?	64
4.2.1. Claves del éxito en todo grupo organizado es un líder eficiente, y este líder es aquel capaz de dirigir a la gente desempeñando ciertas funciones como las siguientes	65

4.2.1.1. Organización y Planificación	65
4.2.1.2. Promover el trabajo en equipo	66
4.2.1.3. Promover la participación en la forma de decisiones	66
4.2.1.4. Saber delegar	68
4.2.2. Herramienta básicas del buen liderazgo	68
4.2.2.1. La comunicación	68
4.2.2.2. Respeto por colaboradores	69
4.2.2.3. El cambio	69
4.2.3. Herramientas de liderazgo eficaz	69
4.2.3.1. Habilidad de usar el poder eficientemente	69
4.2.3.2. Habilidad de comprender las motivaciones de los seres humanos según las situaciones y ocasiones	70
4.2.3.3. Habilidad de inspirar	70
4.2.4. Actitudes personales que todo líder debe practicar	70
4.2.4.1. Establecer prioridades	70
4.2.4.2. Tener objetivos y metas	70
4.2.5. ¿Qué hacen y qué no hacen los líderes de equipos?	71
4.2.5.1. Mantener la importancia y significado del propósito, las metas y la propuesta	71
4.2.5.2. Crear compromiso y confianza	72
4.2.5.3. Fortalecer la mezcla y el nivel de las habilidades	72
4.2.5.4. Manejar las relaciones con terceros, eliminar obstáculos	72
4.2.5.5. Crear oportunidades para otros	73
CAPÍTULO II	
METODOLOGÍA	74
1. Planteamiento del Problema	75
2. Justificación	76
3. Objetivos de Investigación	77
3.1. Objetivos Generales	77
3.2. Objetivos Específicos	78
4. Preguntas	78
5. Diseño de Investigación	79
5.1. Diseño no Experimental	79
5.2. Investigación Transeccional o Transversal	80
5.2.1. Diseño Transeccional Correlacional	80
6. Hipótesis	80

7. Definición de Variables	81
7.1. Identificación de las Variables	81
7.2. Definiciones de las Variables	81
7.2.1. Liderazgo en los Equipos de Trabajo	81
7.2.1.1. Definición conceptual	81
7.2.1.2. Definición operacional	82
7.2.2. Liderazgo en los Grupos de Trabajo	82
7.2.2.1. Definición conceptual	82
7.2.2.2. Definición operacional	82
8. Población	83
8.1. Unidad de Análisis	83
8.2. Delimitación de la Población	83
8.3. Tipo de Muestra	84
8.4. Descripción de la Muestra	85
8.4.1. Tamaño de la Muestra	85
9. Instrumento	85
9.1. Cuestionario de los Estilos de Liderazgo	85
10. Procedimiento	90
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN	96
1. Resultados	97
1.1. Análisis de la Información Obtenida	97
1.2. Explicación de las Tabulaciones del Cuestionarios de Estilos Liderazgos	99
1.3. Análisis de los Estilos de Liderazgos de los Equipos y Grupos de Trabajos	107
1.4. Interpretación de los Resultados del Cuestionario de los Estilos de Liderazgos según la Escala de Likert	119
2. Discusión	202
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	211
4.1. Conclusión	212
4.2. Recomendación	215
BIBLIOGRAFÍA	216
ANEXOS	222

CAPITULO I

EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

EQUIPOS DE TRABAJO Y GRUPOS DE TRABAJO

1. ANTECEDENTES:

La formación de equipos de trabajos en compañías es una terminología nueva en nuestra era y además le anexamos el término de liderazgo efectivo. Entonces haremos mención de algunos de los casos más importantes que implementaron equipos de trabajos con liderazgo efectivo.

Una de las primeras compañías que implemento equipos de trabajo era de Burlington Northern, para ellos era Equipo Intermodal, ellos antes constaban de grupo de trabajo, en la cual no era un equipo. Por una parte, cuarenta personas constituyen un grupo demasiado grande para que pueda funcionar como un verdadero equipo. Por ello, éste no podía desarrollar el sentido compartido de responsabilidad que tienen los equipos por lograr sus objetivos de desempeño comunes. Inspirado por la dedicación del equipo intermodal, elaboró una serie de recomendaciones excelentes.

El equipo estaba caracterizado por la unión, comenzando por la gran cantidad de tiempo que los miembros pasaban juntos. Se reunían cada mañana – como un equipo -- desde las 8 hasta las 8.20 a.m., y constantemente estaban en contacto durante el día de trabajo, que para ellos era de casi 18 horas, en lugar de las 8 horas normales. Incluso hoy aún recuerdan quiénes de ellos se acostaban tarde o se levantaban temprano para seguir sus conversaciones telefónicas, que duraban día y noche.

Otro caso que tenemos es el de un gerente de planta que formaba parte de un equipo de Weyerhaeuser, que tenía la responsabilidad de desarrollar a su inexperiencia con las computadoras. Pero como deseaba tanto formar parte de éste dedicaron algunas de sus horas libres para desarrollar habilidades en computación. General Electric proporciona a sus nuevos empleados entrenamiento en habilidades interpersonales y de solución de problemas, como una base para convertirse en miembros efectivos de equipos. En Motorola, cuando un integrante de un equipo autoadministrado que no podía leer solicitó su cambio para no entorpecer el ritmo de trabajo del resto del equipo, se insistió en enseñarle a leer; éste siguió adelante hasta alcanzar sus metas. Así el reto para cualquier equipo potencial se encuentra en lograr el equilibrio entre la elección y el desarrollo como los medios para crear el conjunto completo de habilidades complementarias necesario para cumplir eventualmente con el propósito del equipo.

El equipo de científicos de Xerox que inventó la computación personal desarrolló su propósito después de que el presidente de esta compañía pidió la creación de una arquitectura de la información. El equipo Rockingham Dri-Loc de Sealed Air Corporation comenzó a dar forma a su propósito después de recibir la orden de la administración de eliminar el desperdicio y reducir los tiempos de interrupciones. El equipo Deal-to-Steel de Enron Corporation formuló su propósito de mejorar sustancialmente las operaciones de construcción de oleoductos de Enron como respuestas a la frustración expresada por la alta dirección sobre las barreras y la burocracia.

Además el equipo ELITE del periódico Tallahassee Democrat, transformó su meta inicial de reducir los errores en los anuncios con el propósito significativo de proporcionar un mejor servicio global al cliente; sin embargo, en ocasiones un equipo comienza con una aspiración apremiante y noble y trabaja intensamente para convertirla en objetivos de desempeño específicos y alcanzables.

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL:

Pocas tendencias han influido tanto en los puestos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos en el sitio de trabajo. El cambio de trabajar solo en equipo requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

Se han encontrado que los equipos de alto desempeño tienen características comunes: tienden a ser pequeños; contienen personas con tres tipos diferentes de habilidades: técnicas, solución de problemas y toma de decisiones e interpersonales. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto en el ámbito individual como en equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza entre sus miembros.

Los equipos han existido por cientos de años, son el tema de incontables libros y han sido alabados por muchos países y culturas. La mayoría de las personas creen que conocen cómo operan los equipos así como los beneficios que ofrecen. Muchos han tenido experiencias de primera mano, algunas de ellas provechosas y otras desastrosas. Sin embargo, cuando investigamos el uso de los equipos, se hizo cada vez más claro que la repercusión potencial de los que son únicos, así como la repercusión colectiva de muchos de ellos sobre el desempeño de las grandes organizaciones, está lamentablemente subaprovechado. La comprensión de esta paradoja y la disciplina necesaria para tratar con ella son fundamentales para las lecciones básicas que aprendimos sobre el desempeño de los equipos.

El viejo paradigma o modelo de la estructura de las organizaciones estaba basado en supuestos respecto a la jerarquía, a saber, que los líderes de la cima conocen todas las respuestas y están a cargo de las metas y los procesos laborales de la organización. El naciente paradigma de los equipos, por otra parte, se fundamenta en otras hipótesis; es decir, que el conocimiento y, por tanto la información y las respuestas, existen en toda la organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos. Según este modelo, las metas se determinan conjuntamente y los procesos de trabajo se erigen en torno a los equipos de expertos.

Como es probable que el ambiente de las organizaciones siga siendo inestable y turbulento, la flexibilidad y la adaptabilidad creadas por los equipos

representa una ventaja importante. De hecho, Tom Peters y muchos otros pronostican que el trabajo de equipos ocupará el lugar de las jerarquías, entre las formas dominantes de organización en el siglo XX.

En vista que la formación de equipos de trabajos en compañías es una tendencia nueva en nuestra era y a esto anexamos el termino de liderazgo efectivo, consideramos necesario hacer mención de algunos de los casos más importantes que implementaron equipos de trabajos con liderazgo efectivo.

Una de las primeras compañías que implementó equipos de trabajos fue la de Burlington Northern. En 1981 esta compañía crea un nuevo negocio en transportación intermodal; que no es más que la combinación de diferentes medios de transportación, en este caso camiones y trenes para acelerar la entrega y minimizar los costos de embarques complejos que no se puede manejar en forma eficiente mediante un solo medio. Es así que surge para ellos Equipos Intermodal. Ellos constaban de grupo de trabajo; el cual no era un equipo propiamente, puesto que, cuarenta personas constituyen un grupo demasiado grande para que pueda funcionar como un verdadero equipo. Por ello, éste no podía desarrollar el sentido compartido de responsabilidad que tienen los equipos por lograr sus objetivos de desempeño comunes. Es importante señalar que eran un grupo de trabajo y no un equipo de trabajo. Esto no significa que el grupo de trabajo desempeñara un trabajo deficiente; todo lo contrario.

Haremos mención cronológica de algunas empresas que nos hablan del inicio de la formación de equipos de trabajo en las compañías: A fines de la década de 1970 la ciudad de Nueva York inició acciones para librarse del inminente caos económico, y gracias a la Municipal Assistance Corporation (Corporación de Ayuda Municipal), evitó la quiebra financiera. Pero todavía la ciudad se enfrentaba a una larga recuperación económica. En este ambiente incierto, sujetos a cambios rápidos, muchos dirigentes de negocios y directores de empresas, estaban preocupados; porque las dos principales organizaciones que son la Cámara de Comercio y el Consejo de Desarrollo Económico, quienes son los que representan sus intereses en los asuntos de la ciudad no eran tan efectiva como se requería en ese momento. Debido a esto el presidente de estas dos organizaciones decide renunciar. Entonces varios dirigentes de negocios proponer a David Rockefeller, por el respeto que inspiraba, su largo historial de actividades filantrópicas y su presidencia en el Chase Manhattan Bank, los ejecutivos pensaban que era la única persona capaz de representar la voz común para fraguar los negocios para proteger tanto la reputación como la realidad de la solidez económica de la ciudad.

Desde la primavera de 1979 hasta principios de 1981, el equipo de Rockefeller trabajó con tanta intensidad en dar forma a su propósito y metas, como lo hizo por superar la resistencia que encontró en la ciudad, incluyendo en la propia Cámara y el Consejo, para reunir los considerables recursos de la comunidad de negocios bajo una sola bandera. Fue un esfuerzo clásico de equipo que obtuvo excelentes resultados de desempeño

Otro caso es el Equipo Intermodal de Burlington Northern el cual hemos citado anteriormente. En realidad el equipo intermodal se formó durante 1981 y 1982. EL director de mercadotecnia de Burlington Northern le pidió a Bell Greenwood que se hiciera cargo de la recién creada unidad de negocios intermodal dentro del área. Greenwood sabía que eran pocas las personas, incluyendo a su nuevo jefe, las que compartían su optimismo y entusiasmo; también sabía que no podía crear el servicio intermodal sin ayuda. No sólo los recursos existentes eran insuficientes sino que, en una actitud crítica para un posible líder de equipo, sabía que no tenía todas las respuestas. Necesitaba apoyo y comenzó por contratar a un joven gerente de astucia financiera del área de operaciones, posteriormente contrato a otro personal con experiencia en trabajo intermodal, también en operaciones y en planeación estratégica

La empresa Procter & Gamble durante los grandes cambios y transformaciones que se lograron entre 1985 y 1991 expresa con claridad los principios, la lógica y el reto del desempeño para el equipo, pero deja un gran espacio de solución para que el equipo determine metas específicas, tiempo y enfoque. Los mejores equipos dedican una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en investigar, dar forma y llegar a un acuerdo sobre un propósito que los identifique tanto en forma colectiva como individual

Podemos mencionar el Equipo Zebra de Kodak, después de muchos años de liderazgo en la industria, la compañía comenzó a declinar a fines de la década de 1980. Como sucede con la mayoría de los dirigentes, pasó un tiempo antes de que el comité ejecutivo llegara a hablar de amenaza y mucho menos a

reconocerla. Sin embargo, para 1991 la compañía había diseñado una estrategia competitiva que, bajo cualquier norma, prometía poner a la empresa en el curso correcto de nuevo.

La firme creencia del líder en el equipo puede ser increíblemente poderosa. Creencias como éstas motivan e impulsan a los líderes de equipos potenciales para actuar de un modo instintivo y crear verdaderos equipos. La importancia de este tipo de actitudes se hace patente una y otra vez en los equipos. Randy Geyer, de la célula logística del ejército de los Estados Unidos, tenía este tipo de creencias. Es el mismo caso de Mack Canfield de Dallas Mafia, de Doris Dunlap del equipo ELITE del Tallahassee Democrat, de William Janacek del equipo Deal-to-Sreel y de Bill Greenwood del equipo Intermodal de Burlington Northern. También de David Rockefeller. Desde el comienzo, Rockefeller creyó firmemente tanto el propósito como en las capacidades de su equipo.

Al igual que otros líderes, mientras más fuertes son sus creencias en el equipo de trabajo más son capaces de lograr, en forma instintiva, el equilibrio correcto entre la acción y la paciencia.

2.1. Valor del Equipo de Trabajo en el Desarrollo Organizacional:

Los términos de equipo y de trabajo en equipo están alcanzando gran popularidad en los círculos relacionados con la gestión empresarial. El enfoque de equipos para la gestión de las organizaciones está produciendo impactos diversos y sustanciales en las organizaciones y en los individuos. Se

vislumbra a los equipos como la piedra angular para una gestión de progreso en un futuro ya próximo. Según Peter Drucker, conocido especialista en gestión, la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos.¹ Ello significa que los gestores tendrán que sacar brillo a sus capacidades para trabajar con equipos.

La mayor parte del trabajo humano se lleva a cabo en equipos, los ermitaños son sumamente raros. Hoy se habla mucho de "crear trabajo en equipo". Esto es gran parte una equivocación puesto que da por sentado que la organización existente no es una organización en equipo, lo cual es palpablemente falso.

Los equipos constituyen un fenómeno empresarial que ha experimentado una notable expansión durante estos últimos años. Entre los casos de éxito del concepto de equipo que se citan más frecuentemente destacan el desarrollo de producto en Chrysler con su nuevo auto Viper y el de Mazda.

Al principio se pensó que los ejecutivos y las personas encargadas de tomar decisiones podían hacer trabajar a los equipos con sólo comprender el por qué éstos hacen que se perciba una diferencia en el desempeño. Se descubrió que el reto es más difícil que eso. La mayoría de las personas, en particular los ejecutivos de empresa, ya reconocen el valor de los equipos. No obstante, debido a hábitos arraigados, programas con límites de tiempo y suposiciones

¹ Kreitner y Kinicki. Comportamiento de las organizaciones. McGraw - Hill. México 97.

injustificadas han evitando que se aprovechen al máximo las ventajas que ofrecen aquellos.

También se pensó que las personas sabían diferenciar a un equipo de un no equipo y que, por consiguiente, sólo se necesitaba una definición más clara de los términos para sacar provecho de éstos. En lugar de ello se descubrió que la mayoría de las personas simplemente no aplican lo que ya conocen sobre los equipos en una forma disciplinada y por consiguiente desperdician el potencial de desempeño dentro de los ya existentes, y mucho menos buscan nuevas oportunidades potenciales en ellos

El equipo es una unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones. Combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Es el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes. Cada vez ocurre con mayor frecuencia que la alta dirección busque el apoyo de los equipos en la organización para fortalecer las capacidades de desempeño.

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. A efectos de una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intergrupar. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales, lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos de tareas específicas.

La formación de equipos creció a partir del área de dinámicas de grupo de la psicología social, incorporando gran parte de la teoría e investigación en pequeños grupos, así como de la aplicación del enfoque usado en los grupos de capacitación que eran muy fuertes en las décadas de 1950 y 1960. Al principio, se dio énfasis a la interacción social y a las relaciones entre las personas.

La metodología disponible en aquella época para ayudar a esa transformación era el grupo de capacitación, denominado de diversas formas: grupo T, grupo de sensibilización, grupo de encuentro o grupo básico.

"Equipo" sigue siendo un término que produce muchas imágenes diferentes entre las personas. La mayoría de nosotros tiene en mente un cierto equipo, reflejo de nuestras experiencias personales, buenas y malas. Algunos lo relacionan con uno de trabajo en especial, otros con un escuadrón de ataque militar, mientras que muchos hacen una analogía de deportes.

La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples; sentido común y experiencia. Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

Hay mucho más en la sabiduría de los equipos de lo que nunca se pensó, lo cual que resalta en el siguiente resumen de las lecciones básicas aprendidas sobre aquellos y su desempeño:

2.1.1. Los retos de desempeño importantes vigorizan a los equipos, independiente de donde se encuentren en una organización. Ningún equipo surge sin un reto de desempeño que sea significativo para los involucrados.

2.1.2. Los líderes organizacionales pueden fomentar en forma más efectiva el desempeño de equipos al crear una ética de desempeño de equipos, al crear una ética de desempeño sólido en lugar de preocuparse tan sólo por crear un ambiente idóneo para el equipo.

2.1.3. Aunque existen prejuicios hacia el individualismo, no tienen por qué entorpecer el desempeño del equipo. La mayoría crecemos con un intenso sentido de responsabilidad individual.

2.1.4. La disciplina – dentro del equipo como en la organización – crea las condiciones para el desempeño del equipo. Cualquier grupo que busque el desempeño del equipo por sí mismo, al igual que cualquier líder que busque crear estándares de desempeño fuertes en su organización, tiene que centrar cuidadosamente la atención en el desempeño.

Creemos que los verdaderos equipos, no tan sólo grupos denominados “equipos”, deben ser la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño. En cualquier situación que

requiera de la combinación de tiempo real de habilidades, experiencias y criterios múltiples, es inevitable que el equipo obtenga mejores resultados que un grupo de personas que desempeña funciones y responsabilidades limitadas. Los equipos son más flexibles que los grandes grupos organizacionales, debido a que pueden, por lo general, reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez, en forma tal que mejoran, en lugar de desorganizar las estructuras y los procesos más permanentes. Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros, porque sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles. Los equipos y el desempeño son una combinación invencible.

Los equipos no constituyen la solución a las necesidades organizacionales actuales y futuras de todos. No resolverán todos los problemas, no mejorarán los resultados de los grupos, ni ayudarán a la alta dirección a hacer frente a cada reto de desempeño. Más aún, cuando se aplican mal, pueden generar al mismo tiempo pérdida de tiempo y desorganización. A pesar de todo, por lo general, los equipos superan en desempeño a los demás grupos y a los individuos. Representan una de las mejores formas de respaldar cambios integrales necesarios en una organización de alto desempeño. Y los ejecutivos que realmente creen que ciertas características basadas en el comportamiento como la calidad, la innovación, la efectividad en costos y el servicio al cliente pueden ayudar a crear ventajas competitivas sostenibles, darán prioridad al desarrollo del desempeño de equipo.

Cuando un líder se siente parte de un equipo sabe que no puede lograr las metas sólo, ya que éstas pertenecen al grupo, son compartidas; por lo tanto requiere de la ayuda y el apoyo de todos los compañeros.

Cada persona es diferente y no siempre estará de acuerdo en las actividades y decisiones, pero el líder debe impulsar la ayuda mutua entre los miembros del grupo, todo ello con la finalidad de lograr las metas deseadas.

Ejemplo del trabajo en equipo:

En este ejemplo observaran que hace falta la letra "o" por lo tanto el párrafo no tiene sentido; lo mismo pasa cuando trabajamos separadamente y no en equipo.

El líder de mi grupo me dijo que el trabajo en equipo dependía del desempeño de cada persona en el equipo. Yo ignoraba esa idea hasta que él me mostró cómo escribía una máquina cuando una sola letra estaba descompuesta. Y todas las otras teclas funcionaban bien excepto una, pero basta esa para destruir la eficacia de su trabajo.

Ahora sé que, aunque no soy más que una persona, soy necesaria para que mi equipo funcione como debería hacer un buen equipo.

Como observamos esta persona pensaba que no era importante para su equipo y se equivocó, igual pasa en este escrito no se escribió la letra "o" y el párrafo se nota que está mal escrito.

Otro punto sobre el procedimiento es que requiere que las personas trabajen juntas como equipo. El trabajo en equipo puede ser elaborado a partir de una situación de trabajo que separan a los empleados de forma que es poco práctico para ellos trabajar juntos, aun cuando el flujo de trabajo requiera de trabajo en equipo. En una instancia, lo que evitaba que coordinaran su trabajo.

Finalmente muchas empresas se han dado cuenta de que las personas son su más importante recurso estratégico. Un destacado desempeño de equipo eleva el "CI grupal", la suma total de los mejores talentos de cada miembro, plenamente aportados. Cuando los equipos operan a toda capacidad, los resultados pueden ser más que meramente aditivos: pueden ser multiplicativos; el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra y otra más, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido hacer uno solo. La explicación de este aspecto del desempeño de equipos reside en la relación entre sus miembros.

2.2. Tipos de Equipos de Trabajo:

En este apartado encontraremos que hay diferentes formas de clasificar los equipos de trabajo. Según Stephen Robbins, los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos que se encuentran en una organización son los equipos solucionadores de problemas, los equipos autoadministrados y los equipos transfuncionales.

2.2.1. Equipos solucionadores de problemas: Grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas

a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo². Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.

2.2.2. Equipos de trabajo autoadministrados: Grupos de diez a quince que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores³. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.

2.2.3. Equipos transfuncionales: Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.⁴ Y una fuerza de trabajo realmente no es más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los comités, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos transfuncionales.

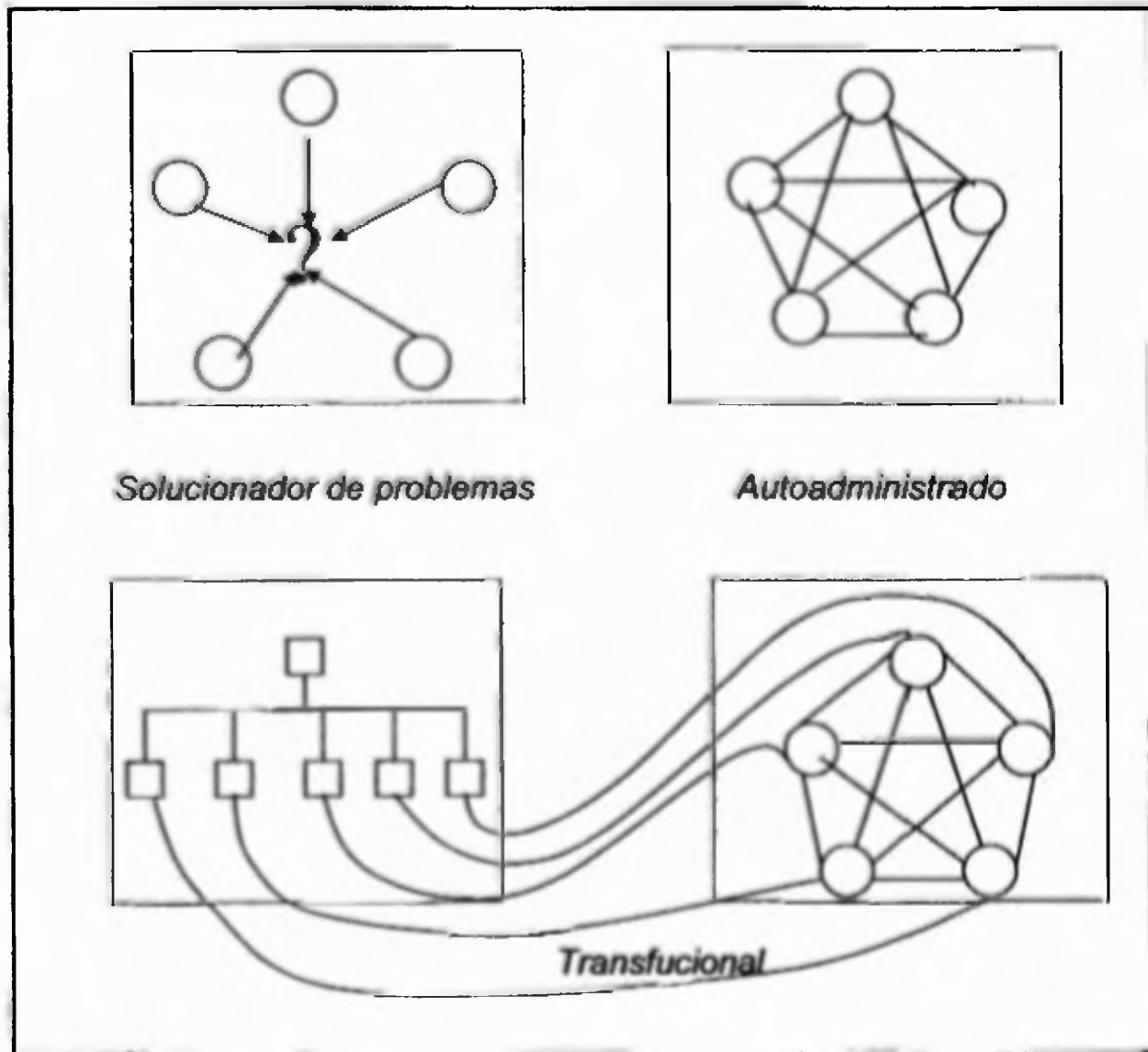
² Robbins, Stephen *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México. 1996. Página 348

³ Idem. Página 349.

⁴ Idem. Página 350

En resumen, los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

Diagramas de los tres tipos de equipos según Stephen Robbins⁵:



⁵ Idem Página 348

Peter Drucker nos dice que en realidad hay tres clases de equipos para todos los trabajos del hombre, cada uno distinto por su estructura, por el comportamiento que les exige a sus miembros, por las ventajas que ofrece, por su vulnerabilidad, sus limitaciones, sus requisitos, pero, sobre todo, por lo que puede hacer y para qué se debe usar. Y para que el trabajo sea productivo, tiene que organizarse en el equipo que sea apropiado para el trabajo mismo y para su flujo.

2.2.4. La primera clase es el equipo de béisbol – o la orquesta.

Aquí los jugadores están en el equipo, pero no juegan como un equipo. Tienen sus posiciones fijas que nunca abandonan. El jugador de segunda base jamás corre a ayudar al lanzador; el anestesista no acude en auxilio de la enfermera de cirugía. “Cuando uno está al bate, está totalmente solo”.⁶ En todos estos casos, los jugadores juegan en el equipo pero juegan como equipo.

Este tipo de equipo no goza de mucha popularidad en nuestros días. En efecto, cuando la gente habla de “formar equipos” lo que quiere decir, por lo general, es que quiere alejarse de este tipo de equipo.

2.2.5. La segunda clase de equipo es el de fútbol. Los jugadores de fútbol, como los de béisbol, tienen sus posiciones fijas en el equipo, pero en el de fútbol sí juegan como equipo. Pero en estos equipos los miembros sí trabajan como equipo. Cada uno coordina su parte con el resto del equipo.

⁶ Drucker, Peter. *La administración. La organización basada en la información. La economía. La sociedad.* Grupo Editorial Norma. España. 1997.

Este equipo necesita un director o un entrenador. Y la palabra de éste es la ley. También necesita una "partitura" y requiere ensayos interminables para que funciones bien. Pero, a diferencia del equipo de béisbol, tiene gran flexibilidad si la partitura es clara y si el equipo está bien dirigido. Entonces puede moverse muy rápidamente.

2.2.6. La tercera clase es el equipo de dobles de tenis, el que la administración de Saturn esperaba que reemplazara a la tradicional línea de montaje. Es también la clase de equipo que toca en un conjunto de jazz, el equipo de ejecutivos superiores que integran "la oficina del presidente" en las compañías grandes, o el equipo que tiene mayores probabilidades de producir una genuina innovación como el computador personal hace quince años⁷.

En el equipo doble, los tenistas tienen una posición más primaria que fija. Tienen que "cubrir" a su compañero, acomodándose a los puntos fuertes y a los puntos débiles de éste y a las cambiantes exigencias del juego.

Tenemos finalmente el equipo de un partido de dobles en tenis o de un combo de jazz, o el que forman los tres o cuatro altos ejecutivos que constituyen conjuntamente la "oficina del presidente" en la gran compañía estadounidense o la Vorstand de la compañía alemana.

Este equipo tiene que ser pequeño – tal vez no más de siete a nueve personas. En él los jugadores ocupan una posición "preferida" más bien que fija,

⁷ Idem

se cubren unos a otros y se acomodan a las habilidades y debilidades de sus compañeros.

Un equipo de esta naturaleza, bien calibrado, es el más fuerte de todos. Su rendimiento total es mayor que la suma del rendimiento de sus miembros porque aprovecha la fuerza de cada uno de ellos y al mismo tiempo minimiza sus debilidades. Un equipo de esta clase requiere enorme autodisciplina. Los miembros tienen que trabajar juntos largo tiempo para llegar a funcionar realmente como equipo.

No es posible mezclar estos diversos tipos de equipos. No puede uno jugar béisbol y fútbol con el mismo equipo en el mismo campo y al mismo tiempo. En el equipo de dobles de tenis, los jugadores obtienen su información más que todo el uno del otro. Esto explica por qué el cambio de tecnología de la información y el paso a lo que he llamado la organización basada en información. Se hizo necesario un rediseño masivo.

Tradicionalmente, el trabajo de éstas estaba organizado sobre el modelo del equipo de béisbol. La alta administración consistía en un director ejecutivo de quien dependían altos ejecutivos funcionales, cada uno de los cuales desempeñaba un trabajo específico como manejar fábricas, ventas, finanzas, etc. La "oficina del presidente" es una tentativa para convertir la alta administración en un equipo de dobles de tenis – que se hizo necesaria, o, por lo menos, posible por el advenimiento de la información

Pero el equipo de béisbol es inflexible. Funciona bien cuando el juego se ha jugado muchas veces y cuando todos entienden perfectamente la secuencia de sus actos. El equipo de fútbol sí tiene la flexibilidad. En el tradicional equipo de diseño similar al de béisbol, toda posición – ingeniería, manufactura, marketing – hace su trabajo a su manera. En el equipo similar al de fútbol no hay tanta libertad. La palabra del entrenador es ley. De él reciben exclusivamente los jugadores las órdenes, y de él dependen sus recompensas, sus evaluaciones, sus promociones.

Individualmente, el ingeniero en el equipo de diseño japonés es miembro del departamento de ingeniería de la compañía; pero él está en el equipo de diseño porque el líder de ese equipo lo pidió, no porque el ingeniero jefe lo haya mandado allí. Puede consultar con ingeniería, y obtener asesoría, pero sus órdenes provienen del jefe del equipo de diseño, quien también evalúa su rendimiento. Si hay estrellas en estos equipos, se destacan únicamente porque el líder les confía un “solo”; si no, se subordinan al equipo.

Debe haber una meta clara para todo el equipo, pero también debe haber una considerable flexibilidad con respecto al trabajo y al rendimiento de cada miembro individualmente. En este tipo de equipo, sólo el equipo “rinde”; los individuos “contribuyen”

Las tres clases de equipos son todos verdaderos equipos, pero son tan distintos en la conducta que requieren, en lo que hacen mejor y en lo que no

pueden hacer en absoluto. No pueden ser híbridos. Un tipo de equipo sólo puede jugar de una manera; y es muy difícil cambiar de un tipo de equipo a otro.

Los equipos son herramientas y, como tales, tiene cada uno sus propias limitaciones. El trabajo en equipo no es ni “bueno” ni “deseable” – es un hecho. Donde quiera que las personas trabajen juntas o jueguen juntas, lo hacen como equipo. Qué equipo utilizar para un determinado propósito es una decisión crucial, difícil y arriesgada, que es todavía más difícil de deshacer. Las administraciones todavía no han aprendido cómo tomar esa decisión. El equipo apropiado no garantiza productividad por sí solo; pero el equipo inapropiado la destruye.

De acuerdo con Kreitner / Kinicki, en su libro sobre el Comportamiento de las organizaciones, hace mención de una tipología general de los equipos de trabajo. Nos dice que se crean equipos de trabajo para fines diversos y deben enfrentarse, por tanto, a las diferencias que existen entre los equipos. Los cuatro tipos generales de equipos de trabajo que describe Kreitner / Kinicki son: asesoría, producción, proyectos y acción. Cada una de estas designaciones identifica el propósito del equipo.

2.2.7. Equipos asesores: La creación de equipos asesores obedece a la necesidad de ampliar la base de información para la toma de decisiones de gestión.

2.2.8. Equipos de producción: Los equipos clasificados en este segundo tipo asumen la responsabilidad por la realización de las operaciones

diarias. El nivel mínimo de capacitación que se requiere para llevar a cabo las tareas rutinarias justifica el bajo grado de especialización técnica que suelen tener estos equipos. Requieren, sin embargo, un alto grado de coordinación al producirse un flujo continuo de trabajo de un equipo a otro.

2.2.9. Equipos de proyectos: Los proyectos demandan la resolución creativa de problemas, para lo cual suele ser necesario aplicar conocimientos especializados. Tratándose de un equipo transfuncional, requiere de sí mismo un alto grado de coordinación entre las subunidades organizativas que lo componen.

2.2.10. Equipos de acción: En él, un alto nivel de especialización se combina con un alto grado de coordinación. Un desafío único que afrontan los equipos de acción es ofrecer niveles máximos de rendimiento ante demandas inmediatas.

Esta tipología de cuatro vías de los equipos de trabajo es dinámica y cambiante, nunca es estática. Algunos equipos evolucionan desde un tipo a otro. Otros equipos representan una combinación de diversos tipos.

El nivel de especialización técnica es bajo cuando el equipo aprovecha la experiencia general de sus miembros y su capacidad para resolver problemas. El grado de coordinación con otras unidades de trabajo variará de acuerdo con la independencia relativa del equipo o con su interdependencia. Los ciclos de trabajo son la cantidad de tiempo que los equipos necesitan para realizar sus misiones.

No podemos dejar por fuera a los Equipos autodingidos que sus siglas son: ETA. Recientemente las organizaciones se han servido de equipos autodingidos, integrados por lo general por personas con las habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea. Así, un equipo de esta clase puede disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, cómo se hará, cuándo se debe terminar y quién lo hará. Especialmente cuando el equipo posee un alto grado de autoridad se le puede denominar equipo de alto desempeño o incluso superequipo. Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, por lo cual conviene que no estén compuestos por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos, se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto o brindar un servicio con mayor calidad. Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Cuatro tipos generales de equipos de trabajo y sus productos⁸

Tipos y ejemplos	Nivel de especialización técnica	Grado de coordinación con otras unidades laborales	Ciclos de trabajo	Productos típicos
Asesoría Comités Grupos, consejos de revisión Círculos de calidad Grupos de participación del Empleado Consejos asesores	Bajo	Bajo	Los ciclos de trabajo pueden ser breves o largos, un ciclo el período de vida del equipo	Decisiones Selecciones Sugerencias Propuestas Recomendaciones
Producción Equipos de montaje Cuadrillas de fabricación Equipos mineros Personal de cabina en vuelos Aéreos Grupos de procesamiento de Datos Equipos de mantenimiento	Bajo	Alto	Ciclos de trabajo repetidos cíclicamente o proceso continuo, los ciclos a menudo más breves que el período de vida del equipo	Alimentos, Productos Químicos Componentes Montajes Ventas al por menor, servicio al cliente, Reparaciones del equipo
Proyecto Grupos de investigación Equipos de planificación Equipos de arquitectura Equipos de ingeniería Equipos de desarrollo Fuerza de tarea	Bajo	Bajo (para unidades tradicionales) o Alto (para unidades Transfuncionales)	Los ciclos de trabajo difieren típicamente para cada nuevo proyecto, un ciclo puede abarcar todo el período de vida del equipo	Planes, diseños (investigaciones) Informes Presentaciones Prototipos hallazgos
Acción Equipos deportivos Grupos de espectáculos Expediciones Equipos de negociación Equipos de cirugía Tripulación de cabina de Pilotos Pelotones y escuadras Militares	Alto	Alto	Acontecimientos breves de desempeño, repéndonos a menudo bajo nuevas condiciones, requiriendo capacitación y/o preparación extensiva	Misiones de combate Contratos pleitos Concursos Operaciones quirúrgicas Acontecimientos competitivos

2.3. Diferencias entre los Equipos y los Grupos de Trabajo:

En la actualidad, parece haber equipos similares en todo el mundo de los negocios: equipos gerenciales, fuerzas de tarea, círculos de calidad, grupos de aprendizaje, equipos de trabajo autodirigidos, etcétera. Y también están los

⁸ Kreitner / Kmicki. *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw Hill. México 97

equipos ad hoc instantáneos que cobran vida en el curso de cualquier reunión, o los grupos virtuales de corta vida que trabajan en un proyecto único. Si bien los compañeros de trabajo siempre se han ayudado mutuamente, coordinando sus esfuerzos, la ascendencia de los equipos laborales en las grandes organizaciones otorga nueva importancia a la capacidad de trabajar en grupo.

No son la misma cosa “grupos” que “equipos”. En esta sección definiremos y aclararemos la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

2.3.1. Grupo de Trabajo: Se define al grupo como dos o más individuos que interactúan e interdependen unos de otros, y se reúnen para lograr objetivos específicos. También el grupo es los que interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones, a fin de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

El comportamiento de los individuos en grupos no es lo mismo que la suma total del comportamiento de cada individuo. Esto se debe a que los individuos actúan en forma diferente en grupos, que como lo hacen cuando están solos. Por tanto, si queremos comprender el comportamiento organizacional con mayor amplitud, necesitamos estudiar el grupo.

Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son aquellos grupos de trabajo que la organización establece, y a los cuales se les fijan asignaciones de trabajo y actividades establecidas. En los grupos formales se estipula el comportamiento que el individuo debe tener, por las metas organizacionales a las que se dirigen. Algunos ejemplos de diferentes tipos de grupos formales que en la actualidad se utilizan en las organizaciones son.

2.3.1.1. Grupos Formales. Dos o más personas dedicadas a acciones que les asigna la organización para un propósito común. El término formal designa una entidad de carácter permanente con roles organizacionales prescritos. Tales como:

2.3.1.1.1 Grupos de mando. Estos son los grupos de trabajo tradicionales, básicos, determinados por relaciones formales de autoridad, y que se muestran en la carta de organización. Por lo común incluyen un administrador y aquellos subordinados que se reportan directamente con él.

2.3.1.1.2 Grupos de actividad. Son grupos temporales creados para desarrollar una tarea específica. Una vez que se ha terminado, se desintegra el grupo

2.3.1.2 Grupos informales. Conjunto integrado por dos o más personas que se ocupan en actividades colectivas voluntarias para un propósito común. La organización no reconoce, por lo general, las acciones del grupo informal. Como ejemplos de tales grupos pueden mencionarse los grupos de amistad y los grupos de interés.

De hecho, en muchas situaciones, en particular en las altas esferas de las compañías con negocios múltiples, la opción del grupo de trabajo estructurado puede tener más sentido; sin embargo, con demasiada frecuencia la elección entre el grupo de trabajo y el equipo ni se reconocen ni se asimila en forma consciente. En este caso la distinción básica radica en el desempeño. El grupo de trabajo se apoya principalmente en las contribuciones individuales de sus miembros para el desempeño del grupo, mientras que el equipo se esfuerza por lograr una repercusión superior en aquello que pudieran lograr sus miembros en el ámbito individual. La elección depende en gran parte de si logros individuales pueden satisfacer las aspiraciones de desempeño del grupo o si se necesitan productos de trabajo colectivo, habilidades y responsabilidades mutuas.

En las grandes organizaciones los grupos de trabajo son al mismo tiempo predominantes y efectivos. Prosperan en estructuras jerárquicas donde lo que cuenta más es la responsabilidad individual. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas y conocimientos, para tomar decisiones que ayuden a cada uno realizar mejor su trabajo y para reforzar los estándares de desempeño personal. Pero el centro de atención siempre se encuentra en las metas y responsabilidades de desempeño individual.

A diferencia de los equipos, el grupo de trabajo utiliza su propósito únicamente para esbozar funciones, tareas y responsabilidades individuales. Por lo regular éstas van de acuerdo con las posiciones organizacionales formales. Los grupos de trabajo prestan atención a los resultados individuales,

por lo cual sus miembros compiten entre sí, en forma constructiva, en la búsqueda de metas de desempeño individual. También proporcionan asesoramiento y conocimientos a los demás y se preocupan cuando alguien sufre algún tropiezo. Sin embargo, no aceptan responsabilidad por otros resultados que no sean los suyos propios. Tampoco intentan desarrollar contribuciones sustanciales de desempeño que requieran del trabajo combinado de dos o más de los integrantes del grupo.

Los grupos de trabajo presentan menos riesgos, puesto que destinan poco tiempo a dar forma a su propósito, objetivos y propuesta, ya que por lo general es el líder quien los establece. Las juntas se llevan a cabo con agendas en las que se han determinado las prioridades. Se valora el uso del tiempo de los miembros y las decisiones se ponen en práctica mediante tareas y responsabilidades individuales específicas. Por consiguiente, si las aspiraciones de desempeño se pueden cumplir a través de personas que hagan bien sus respectivos trabajos, las propuestas de grupo de trabajo que intentarlo por medio más complicados.

2.3.2 Podemos señalar que un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

- El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
- La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.

- El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.
- La solución de problemas constituye en una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial.
- La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

2.3.3. Equipo de Trabajo: Se define como grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. El término equipo de trabajo se refiere a un tipo especial de grupo de trabajo en la organización. La diferencia principal entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo estriba en la manera de regirse. Por lo general, los equipos son de autogestión y tienen una autonomía de decisión muy superior a la de los grupos de trabajo.

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Basado en esto, una de las definiciones de equipo es: "Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables"⁹.

El papel del trabajo de un equipo es dondequiera que estén los problemas, debe hacerse un esfuerzo por reducirlos. Crear equipos implica

⁹ Koontz, Harold y Weihsich, Heinz. *Administración*. McGraw Hill. México 1998. Página 576

acción deliberada para identificar barreras y demeritarlas, y cambiar comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo.

El trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. La forma de interactuar estos individuos para formar una colectividad puede ser positiva o negativa. En algunos casos, los miembros se neutralizan mutuamente, y, como resultado, hay ineficacia o inacción. El todo resulta menor que la suma de sus partes. En otros casos, pueden ser parciales o totalmente aditivos, y hay incluso una tercera posibilidad la interacción puede estimular un estado excelente que supera el aporte de cada miembro. Cuando esto ocurre, el equipo ha logrado sinergia: el todo es mayor que la suma de los aportes individuales. Ese es el sentido de excelencia en el trabajo en equipo cuando éste se vuelve espectacular.

Aunque todos los equipos representan a un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar las metas comunes, existe una diferencia en la cantidad de colaboración que se requiere. Algunos equipos no necesitan trabajar estrechamente en conjunto todo el tiempo, debido a la naturaleza de su tarea.

Los equipos, a diferencia de los grupos de trabajo, requieren de la responsabilidad individual y mutua. Además dependen de algo más que

discusión de grupos, debates y soluciones; de algo más que compartir información y perspectivas de la mejor práctica; de algo más que un refuerzo de los estándares de desempeño. Sin los atinados productos obtenidos mediante las aportaciones conjuntas de los integrantes del equipo, la promesa de la consecución del desempeño no se podría cumplir.

La opción del equipo promete un mayor desempeño que el grupo de trabajo, pero también trae consigo más riesgos. Debido a los valores profundamente enraizados del individualismo y la renuencia natural a confiar el destino propio al desempeño de otros, la elección del equipo requiere de un salto de fe. Los individualistas duros, y hay muchos, en particular en la alta dirección, no pueden contribuir al desempeño del verdadero equipo sin responsabilidades para ellos. Por tal razón, en forma instintiva, predicán que si quieres que se haga bien un trabajo hazlo tú mismo. Va en contra de su naturaleza apoyarse en otros para la realización de las tareas relativamente importantes de la vida.

Más aún, el precio de simular este salto de fe también es alto. Cuando falla la propuesta de equipo, los integrantes se desvían de sus metas individuales, los productos del trabajo dejan de agregar valor, los costos superan los beneficios y los individuos resienten la imposición sobre su tiempo y prioridades.

El grupo de trabajo efectivo, como el equipo se beneficia de un propósito claro y de la comprensión común de cómo se evaluará el desempeño.

2.3.3.1. Formación de equipos: No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades, tales como habilidades funcionales técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, habilidades para las relaciones humanas. Las metas y tareas requeridas deben identificarse desde la etapa misma de formación del equipo. Los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

2.3.3.2. El tamaño ideal de los equipos: ¿ Por qué pierde el individuo su identidad de madurez y su habilidad para contribuir en forma positiva cuando se encuentran en un grupo grande? Parte de la respuesta puede ser que los números lo obligan a jugar un papel neutro, de modo que, al menos por el momento, su personalidad se ve disminuida. Tenemos entonces que pueden existir equipos de:

2.3.3.2.1. Equipos de diez miembros. Parece ser demasiado grande cuando se trata de un grupo de colegas que discuten en equipo, la cosa cambia cuando el grupo se formaliza. La ventaja parece desvanecer cuando un equipo de este tamaño se reúne alrededor de una mesa. A duras penas hay oportunidad suficiente para que cada uno participe equitativamente en la conversación.

2.3.3.2.2. Equipos menos de diez miembros. El equipo de ocho promete, pero causa sospechas. Podría argumentarse que puede lograr su potencial sólo si está altamente estructurado, si tiene un presidente adecuado, y sus miembros están bien seleccionados.

2.3.3.2.3. El equipo de seis personas. Es un buen arreglo. Esta división funcional del trabajo permite que cada miembro establezca su propio territorio de trabajo y evita el conflicto que puede surgir de responsabilidades superpuestas. Una de las posibles razones de las diferencias observadas entre los equipos de cuatro miembros y los de seis puede girar alrededor de la presidencia. En un equipo de seis siempre hay alguien que preside.

2.3.3.2.4. Equipos de tres. Tres personas de mucha habilidad y destrezas complementarias pueden ser muy efectivas si actúan de acuerdo. Sin embargo, la palabra equipo será aplicable sólo en forma marginal.

2.3.3.3. La curva de desempeño del equipo. Esta es una estructura sencilla, en la cual se encuentran cinco puntos fundamentales, cada uno de los cuales utiliza la definición del equipo.

2.3.3.3.1. Grupo de trabajo. Grupo para la cual no hay una necesidad de desempeño importante u oportunidad que requiera que se convirtiera en un equipo.

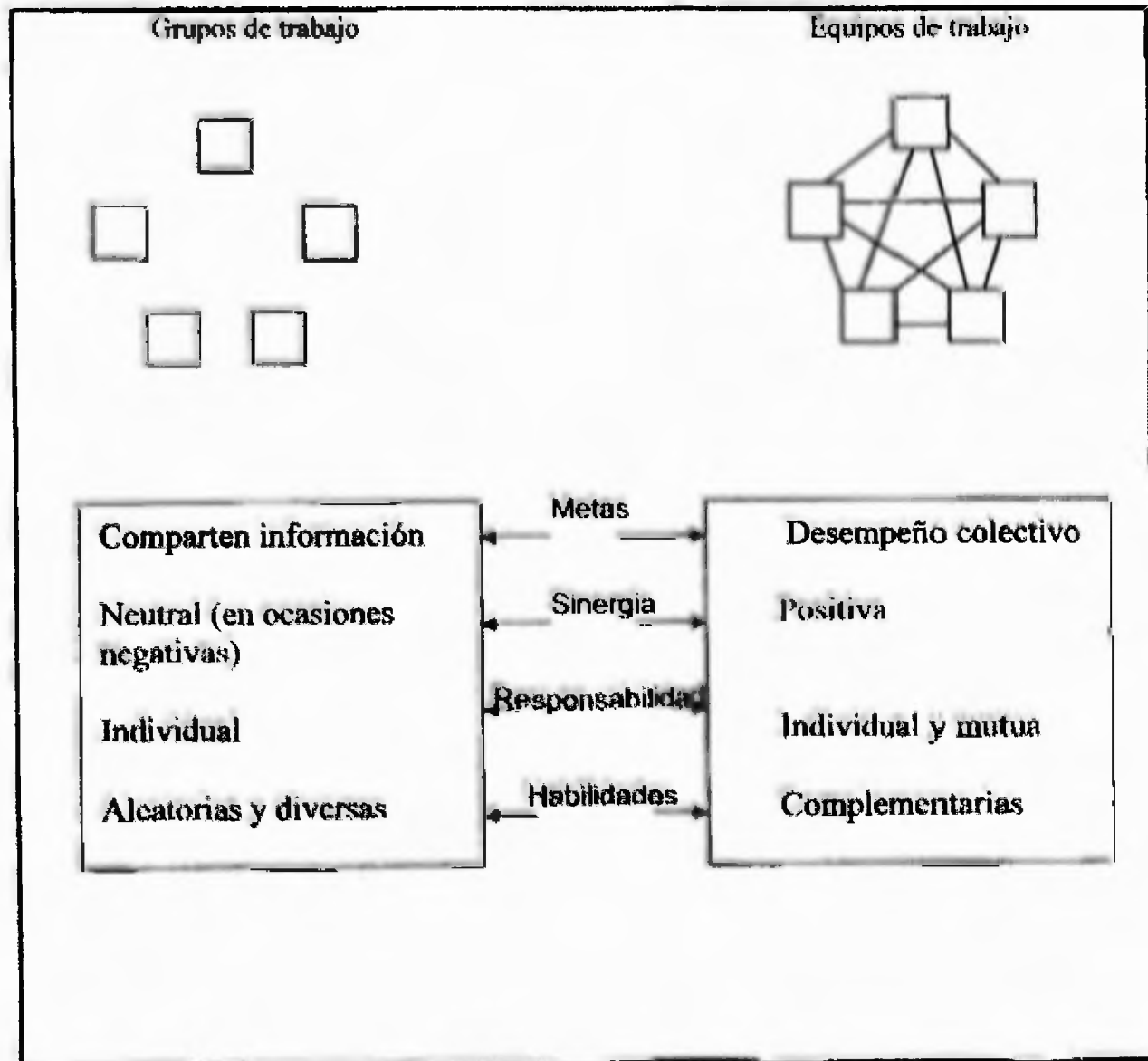
2.3.3.3.2. *Seudoequipo.* Grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante, pero que no se ha centrado en el desempeño colectivo ni tampoco ha intentado hacerlo. No tiene interés en desarrollar un propósito común o un conjunto de metas de desempeño, aunque suele llamarse a sí mismo equipo.

2.3.3.3.3. *Equipo potencial.* Conjunto para el que existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño.

2.3.3.3.4. *Verdadero equipo.* Número pequeño de personas con habilidades complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito, metas y propuestas de trabajo comunes por los que se sienten mutuamente responsables.

2.3.3.3.5. *Equipo de alto desempeño.* Grupo que cumple todas las condiciones de los verdaderos equipos y reúne a miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento y el éxito personal mutuo. Por lo general este compromiso trasciende al equipo.

Podemos hacer una comparación de los grupos de trabajo con los equipos de trabajo en forma gráficamente¹⁰:



¹⁰ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México 1996. Página 348

3. LIDERAZGO

3.1. Concepto de Liderazgo:

En el estudio del liderazgo son muchas las ideas que podemos mencionar. Entre estas podríamos referirnos a las ideas de poder, autoridad e influencia. Entonces el concepto de liderazgo evoca una multitud de pensamientos, todos los cuales, en cierto sentido, hacen referencias a las causas, las características o los efectos del liderazgo.

En esta investigación haremos mención de dos conceptos fundamentales:

- a. El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados. Por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder. Pero el liderazgo comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe.
- b. El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia, como parecen implicar algunas personas cuando se quejan del tipo de liderazgo que existen en su organización. Es cierto que las características de la alta gerencia inciden poderosamente sobre las posibilidades del resto del personal en materia de liderazgo. No obstante, la responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde a todos los niveles de la organización, cualesquiera sean las limitaciones impuestas desde arriba.

Desde otro punto de vista el líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del "carisma". Es la persona quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad. Ésta es, ciertamente, la imagen del líder emergente, el "gran hombre" que se apodera de la imaginación así como de la admiración de aquellos con los cuales trata. Éstos son los héroes que otros quieren emular

Entonces, el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos. Citado por Kotter; él observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

De manera que definimos el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas¹¹. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

3.2. Importancia y semántica

El liderazgo es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce y dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa.

3.2.1. El Liderazgo como un capital inapreciable: La efectividad del liderazgo dentro de una empresa es inapreciable debido a que su calidad no se manifiesta mucho en los análisis de pérdidas y ganancias o en los balances de cualquier empresa. A un ejecutivo que posee cualidades para dirigir no puede considerársele sólo en función del salario que percibe.

3.2.2. Neutralidad: Los líderes pueden ser “buenos” o “malos”, “eficaces” o “ineficaces”, “competentes” o “incompetentes”; sin embargo, la palabra original “dirigir” posee una connotación positiva y en consecuencia deriva términos tales como dirigir, líder y liderazgo.

3.3. Enfoques del Liderazgo

En nuestro trabajo el liderazgo se ha analizado desde dos enfoques principales: el enfoque de características y el enfoque situacional. Los primeros teóricos de la administración preferían el enfoque de características, mientras que los teóricos modernos se inclinan por el enfoque situacional.

La teoría de las características sugiere que los guías se pueden identificar por ciertas características que les son inherentes. Las características del

¹¹ Robbins, Stephen *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall México, 1996. Página 413

liderazgo suelen identificar el potencial futuro y la capacidad actual de los guías, que también parecía ser un poco incongruente.

El enfoque situacional afirma que el liderazgo depende de la situación; esto es, depende de factores únicos, variables y circunstanciales dentro del contexto del ambiente total. Debido a que dichos factores y circunstancias cambian frecuentemente y a veces con rapidez, el liderazgo no se puede estudiar por medio de una teoría o concepto estático, sino que se puede alcanzar mejor por medio de un método de sistemas que incorpore muchas variables existentes dentro de un ambiente. Examinaremos cinco grupos clave de variables dentro de este enfoque situacional al liderazgo:

3.3.1. Características del líder: La mayoría de las teorías situacionales modernas por lo menos hacen algún énfasis en las características individuales, ya sea de personalidad o física, como características de identificación de los líderes.

3.3.2. Características de los subordinados: El líder apropiado es el que se adapta mejor con quienes integran el grupo que se va a guiar. Sin embargo, esto no significa que el líder del grupo deba tener características similares a las del grupo. Sólo significa que cierto tipo de líder puede no estar en armonía con cierto tipo de subordinado.

3.3.3. Característica de la tarea: En algunas situaciones la tarea es la que decide quién realizará mejor el papel del liderazgo. En todos los liderazgos

la tarea debe ser por lo menos una variable de influencia, si es que no es la determinante crucial.

3.3.4. *Características de la organización*: Muchos teóricos situacionales combinan en un factor las variables de “características de la tarea” y “características de la organización”. Estas son semejantes, pero varía su dimensión. Las características de la tarea y de la organización se subestiman con variables determinantes dentro de un liderazgo. La naturaleza de una organización con frecuencia determina al tipo de persona que se adapta mejor para tener un papel de liderazgo dentro de ella.

3.3.5. *Las características del ambiente externo* (políticas económicas, sociales y tecnológicas) también pueden influir en una situación de liderazgo.

3.4. Axiomas Modernos de Liderazgo

Muchos principios y axiomas se asocian con los enfoques modernos de situación de liderazgo. Tales aseveraciones representan, en forma de adagios, muchas de las ideas claves contenidas en las teorías de liderazgo. Estos axiomas no representan reglas estrictas, sino que reflejan el razonamiento general que contienen las versiones modernas de las teorías de liderazgo. Muchas de ellas son similares y están relacionadas en nuestra investigación analizaremos cuatro de estos adagios:

3.4.1. *Los jefes se hacen, no nacen*: Las primeras versiones de las teorías de los rasgos estipulaban que los jefes nacían, no se hacían. Tal

creencia provenía de los sistemas feudales de gobierno, que tenían reyes, reinas, príncipes y princesas.

3.4.2. *Se puede aprender a dirigir:* Las modernas teorías de situaciones enfatizan también que se puede aprender a dirigir. Si un individuo no muestra las primeras señales del enfoque inicial, no quiere decir necesariamente que no pueda aprender a ser un jefe eficaz mediante la inducción, entrenamiento y desarrollo. El liderazgo no es algo natural, es una habilidad que por lo general se adquiere mediante la educación y la experiencia.

3.4.3. *Todos tienen un potencial para dirigir:* Aun cuando se aceptó que los “jefes se hacen, no nacen” y que “se puede aprender a dirigir” tuvo que pasar algún tiempo para que se creyera que “todos tienen un potencial para dirigir”. Cualquiera puede ser un líder si las situaciones son especialmente adecuadas para él.

3.4.4. *El liderazgo es una relación:* “El liderazgo es una relación” que sintetiza este enfoque de liderazgo. Una situación de liderazgo es una relación o un sistema de relaciones entre factores y variable tales como las características del jefe, las de los seguidores, las de las tareas, las de la empresa y los componentes del ambiente externo. El liderazgo es una relación entre personas. Un líder y sus seguidores forman nexos y enlaces que identifican dicha relación. Usando la terminología de la empresa formal, tales relaciones se podrían identificar como autoridad, poder, responsabilidad y relaciones de obligación.

3.5. Componentes del liderazgo

Los líderes prevén el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica, al parecer, está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

- 3.5.1. Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable,*
- 3.5.2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes,*
- 3.5.3. Capacidad para inspirar y*
- 3.5.4. Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.*

El principio fundamental del liderazgo es éste: puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuando más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más

reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.

3.6. Teorías Establecidas sobre el liderazgo:

Respecto de qué es lo que hace a una persona líder ha habido muchos enfoques a lo largo del tiempo.

Recorreremos aquí los principales no como simple recuento histórico sino porque creemos que las controversias frecuentes que se han presentado al respecto no ayudaron a aprovechar los aportes de las distintas teorías.

Todos los modelos explican parte de la realidad, simplemente se debe evitar presentarlos como omnicomprensivos. Por lo tanto, en su explicación es conveniente ser consciente de las variables que no se considera en cada caso.

Se puede decir que las teorías sobre el liderazgo tienen un efecto acumulativo; es decir, las teorías nuevas incluyen conceptos o principios que ya fueron desarrollados por las teorías anteriores.

Debemos tener en cuenta que las primeras teorías eran bastante simplistas, trataban de explicar el liderazgo en función de unas pocas variables. Las nuevas teorías son mucho más complejas e incluyen una mayor variedad de elementos. Algunas de las últimas teorías sobre liderazgo se sitúan entre las teorías más complejas de todo el campo de psicología industrial y organizacional.

Dentro de las teorías de liderazgos tenemos que cinco de ellas se clasifican fundamentalmente como descriptivas. Las cuatro primeras se centran en el líder aunque también hacen referencia a los seguidores y a la situación. La quinta teoría toma una dirección diferente; estudia el liderazgo sobre todo desde la perspectiva de la influencia. La última teoría está clasificada como normativa: trata de prescribir la conducta del líder.

Revisaremos cada una de estas teorías que son las siguientes:

a. Las principales teorías sobre de liderazgos:

- Teoría del Rasgo
- Teoría del Comportamiento
- La Teoría de la Contingencia de Fiedler
- La Teoría Orientada hacia el Objetivo
- Teoría de la Influencia Mutua
- Teoría de la Contingencia de Vroom – Yetton

b. Teorías nuevas y en desarrollo sobre el Liderazgo:

- Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos
- Teoría del Liderazgo Implícito
- Teoría del Liderazgo Carismático

- Sustitutos para el Liderazgo

Algunas áreas de la psicología hay marcada carencia de teoría, no es así en lo que respecta a las teorías de motivación y liderazgo. Tenemos entonces que algunas de las teorías sobre el liderazgo (las más antiguas) tratan de definir qué es el liderazgo; otras teorías intenta explicar cómo deberían utilizarse las habilidades de liderazgos para obtener los resultados deseados; y aún hay otras orientaciones teóricas que se cuestionan si el liderazgo existe como algo objetivo o no. Las nuevas teorías han transformado el liderazgo existe como algo mucho más abstracto que sus precursoras.

3.6.1. Transición en las teorías de liderazgo

3.6.1.1. Filosofías (Criterios) y estilos de liderazgo

Las filosofías y los estilos se concentran en las descripciones del mundo presente, real, en vez de las proyecciones del mundo futuro ideal. No se intenta seleccionar los líderes óptimos; las filosofías administrativas y los estilos de liderazgo se enfocan en la explicación de las relaciones concretas que existen entre los jefes y sus subordinados.

La filosofía administrativa describe un sistema ejecutivo interno de interpretación de conocimientos, hechos y eventos de acuerdo con sus suposiciones basadas esencialmente y con las conceptualizaciones de realidad, validez y valor. El estilo de liderazgo se refiere a la forma específica del jefe y a su manera distintiva de realizar y conducir su trabajo administrativo. Una mejor

distinción es que la filosofía administrativa se refiere a las teorías y conceptos de un administrador y el estilo de liderazgo se refiere a las prácticas y acción de un administrador. La filosofía administrativa de una persona es el modelo mental, y su liderazgo constituye los procedimientos operativos y las técnicas que emplea para actualizar este modelo. Para una mejor comprensión y análisis de las filosofías administrativas tenemos a continuación las siguientes teorías:

3.6.1.1.1. Teoría X y Teoría Y: Describe una filosofía administrativa conocida con frecuencia como autoritaria o autocrática. Esta teoría se basa en un grupo de suposiciones acerca de la gente y el trabajo. Tales suposiciones son que la gente es fundamentalmente perezosa y evita el trabajo; si se va realizar trabajo, la gente debe ser obligada, manipulada, controlada, dirigida, y disciplinada por la administración, ya que la mayoría de los seres humanos carecen básicamente de iniciativa, creatividad, imaginación, ingenio, autodirección, autocontrol, y automotivación y, por tanto, de responsabilidad. La Teoría Y es la filosofía administrativa opuesta que se basa en un grupo contrastante de suposiciones opuestas, actitudes, valores y creencias. Estas suposiciones opuestas son que la gente disfruta el trabajo y que el gasto de esfuerzo físico y mental es tan natural como jugar y descansar.

3.6.2. Las Teorías de Liderazgo más antiguas:

Las teorías sobre el liderazgo tienen un efecto acumulativo; ya que la mayoría de las teorías nuevas incluyen conceptos o principios que ya fueron desarrollados por las teorías anteriores: también se puede señalar otra

característica de la teoría del liderazgo que es su creciente complejidad; puesto que las primeras teorías eran bastante simplistas, tratan de explicar el liderazgo en función de unas pocas variables. Las nuevas teorías son muchas más complejas e incluyen una mayor variedad de elementos.

Presentaremos las teorías más antiguas sobre el liderazgo y sus enfoques o perspectivas correspondientes:

2.6.2.1. Teoría de los Rasgos: Constituye el enfoque más antiguo del liderazgo. Considera el liderazgo sólo desde la perspectiva del líder. Teoría que busca las características de la personalidad, las sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes.

Para identificar los rasgos asociados a la efectividad del líder utiliza un proceso de tres fases:

- Identificar a los líderes eficaces e ineficaces en función de ciertos criterios externos, tales como las opiniones subjetivas sobre la eficacia de los mismos.
- Evalúa a ambos tipos de líderes según variables demográficas (edad, altura, peso, sexo y raza) y de personalidad (ambición, autoritarismo, dominación, juicio y confianza en sí mismo).
- Determinan si los líderes eficaces podrían distinguirse de los ineficaces en función de uno o más de esos rasgos.

3.6.2.2. Teoría del Comportamiento: Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo. Lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces.

3.6.2.2.1. Estudios de Ohio State: Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de:

a. Estructura de inicio: Grado en que es probable que el líder defina y estructura su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas.

b. Consideración: Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizado por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.

3.6.2.2.2. Estudios de la Universidad of Michigan: El Grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo.

a. Líder orientado al empleado: Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

b. Líder orientado a la producción: Líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo.

3.6.2.2.3. *El grid administrativo:* Robert Blake y Jane Mouton elaboraron el concepto de grid administrativo para estudiar los criterios administrativos. El grid es un diagrama bidimensional con un eje horizontal denominado "interés por la producción" y uno vertical denominado "interés por la gente"

a. Los cuatro estilos extremos: Blake y Nouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo 1.1 (conocido como "administración empobrecida"), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tiene una participación mínima en sus trabajos; para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Son los verdaderos "administradores de equipo" que pueden armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (que algunos denominan "administración de club campestre"), en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y

felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. En otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (conocidos en ocasiones como "administradores autocráticos de tarea"), a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente; tienen poca o ninguna preocupación por el personal y son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar en la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresaliente. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévolamente autocrático hacia las personas.

3.6.2.2.4. El liderazgo como un continuo: Reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para Tannenbaum y Schmidy los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como 1) las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas; 2) las fuerzas de los subordinados (como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad) que afectarán la conducta del administrador y 3) las fuerzas de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, o cuánta eficacia trabajan

grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

3.6.2.3. Teoría de la Contingencia de Fiedler: Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, con resultados reconocidos. Consideraremos cinco de éstos:

3.6.2.3.1. Modelo de Fiedler: La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los miembros del grupo.

a. Dimensiones críticas de la situación de liderazgo:

Existen tres dimensiones, que ayudan a determinar cuál estilo de liderazgo es el más eficaz: poder del puesto (se distingue de otras fuentes de poder como la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones); estructura de la tarea (la medida en la que se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilidades a las personas por ellas); relaciones líder – seguidor (se relaciona con la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo).

b. Estilos de liderazgo: Fiedler definió lo favorable de la situación como el grado hasta el que una situación determinada, le permite a un dirigente, ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si el dirigente está orientado principalmente hacia la

tarea, Fiedler usó una técnica de pruebas poco común. Basó sus hallazgos en dos fuentes: 1) los resultados sobre la escala del compañero de trabajo menos apreciados (CTMA), que son las clasificaciones realizadas por los integrantes de un grupo de personas con las que menos les gustaría trabajar; y 2) los resultados en la escala de supuesta similitud entre opuestos (SSO); que son las clasificaciones basadas en el grado hasta el que los líderes consideran a los miembros del grupo como parecidos entre sí, con base en la suposición de que las personas trabajarán más y mejor con aquellos que se les parecen

c. *Definición de la situación:* Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstos son las relaciones *líder – miembro* (grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder); *estructura de tarea* (grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos); *poder del puesto* (influencia derivada de la posición estructural formal de una persona de la organización; incluyen el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario).

3.6.2.3.2. *La teoría situacional de Hersey y Blanchard* enfocan sus teorías en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamiento enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al

considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: Hablar (alta tarea – baja relación), vender (alta tarea – alta relación), participar (baja tarea – alta relación) y delegar (baja tarea -- baja relación).

3.6.2.3.3. *Teoría de intercambio líder – miembro:* Los líderes se crean internos y externos al grupo, y los subordinados que tienen un estatus interno tendrán más altas calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con su superior.

3.6.2.3.4. *Teoría trayectoria – meta:* La principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos. Además de las variables de la teoría de las expectativas, se deben considerar otros factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores situaciones incluyen: 1) las características de los subordinados y 2) el ambiente de trabajo, que incluyen componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo. La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos: liderazgo de apoyo, liderazgo participativo, liderazgo instrumental y el liderazgo orientado hacia los logros.

3.6.2.3.5. *El modelo líder – participación:* Teorías del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes. El modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquier de cinco

comportamientos en una situación determinada: Autocrático I (AI), resuelve el problema o toma una decisión por sí mismo, utilizando la información disponible en ese momento; Autocrático II (AII), se obtiene la información necesaria de los subordinados y luego por sí mismo decide la solución del problema; Consultor I (CI), se comparte el problema con los subordinados correspondientes en forma individual obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo; Consultor II (CII), uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias; y Grupo II (GI), uno comparte el problema con los subordinados como grupo.

3.6.3 Teoría Orientada hacia el Objetivo:

Esta teoría integra la satisfacción laboral, la motivación y el liderazgo. También explica la motivación de los subordinados y la satisfacción en el trabajo. La teoría analiza las conductas que debe emitir un líder para que los subordinados alcancen los objetivos.

La teoría afirma que el líder debe ser capaz de manifestar cuatro estilos diferentes de conductas, los cuales se derivan de la investigación previa sobre la conducta laboral.

- **Liderazgo directivo:** El líder les proporciona a los subordinados unas líneas concretas respecto a cómo deben realizar sus tareas.

- **Liderazgo de apoyo:** El líder debe mostrar su preocupación por el bienestar de sus subordinados y debe ofrecerles apoyo.
- **Liderazgo participativo:** El líder debe solicitar ideas y sugerencias a sus subordinados e invitarles a participar en las decisiones que les afecten directamente.
- **Líder orientado hacia los logros:** El líder debe establecer objetivos estimulantes, enfatizar las mejoras en el rendimiento laboral y potenciar un gran nivel de consecución de las metas.

Los líderes eficaces necesitan los cuatro estilos conductuales porque cada uno de ellos producen diferentes resultados.

3.6.4. Teoría de la Influencia Mutua: Esta teoría se centra en el vínculo entre los supervisores y los subordinados y en cómo ambas partes se influyen entre ellos. El liderazgo es un tipo de proceso de influencia especial, y lo que es especial es la naturaleza desigual de los roles de poder. Este punto de vista además transforma el liderazgo desde una simple variable independiente a una que incluso es dependiente. Y lo que es más, el liderazgo afecta y es afectado por otras variables.

3.6.5. Teoría de la Contingencia de Vroom – Yetton: La teoría de Vroom – Yetton es normativa (les dice a los líderes cómo deberían portarse) y sólo trata un aspecto del liderazgo (la toma de decisiones).

Lo esencial en el modelo de Vroom – Yetton es el grado en que el líder permite que sus subordinados participen en el proceso de toma de decisiones. Dependiendo de lo que pretenda alcanzar el líder, ciertas conductas del líder producirán determinados resultados. El modelo propone tres estilos de toma de decisiones que debería utilizar el líder, dependiendo de los resultados que desea. Autócrata (A) las decisiones las toma el líder en primer lugar, Consultivo (C) las decisiones las toman el líder y el grupo de forma concertada; y de Grupo (G) las decisiones las toma el grupo exclusivamente.

Vroom y Yetton propusieron tres criterios para que el líder pudiera elegir la estrategia de toma de decisiones: la calidad de la decisión por parte de los subordinados y el tiempo necesario para tomarla. Estos criterios le guían al líder en la elección del estilo de toma de decisión.

3.6. Los Enfoques más Recientes sobre el Liderazgo:

3.6.1. Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos: Los recursos cognitivos se refieren a la inteligencia del líder su competencia técnica o su conocimiento respecto al trabajo. La teoría indica cómo y en qué condiciones debería el líder utilizar sus recursos cognitivos para dirigir el grupo. Fiedler y Gracia proponen que cuando el líder emplea un estilo directivo, no está bajo presión y disfruta del apoyo de sus seguidores, es cuando mejor utiliza cualquier recurso cognitivo que posea.

Esta teoría trata de descubrir las condiciones para un uso óptimo de las capacidades del líder. La teoría afirma que los líderes tienen dos tipos de

recursos para ayudarles a resolver problemas: la experiencia previa y la inteligencia.

3.6.2. Teoría del Liderazgo Implícito: Las teorías del liderazgo contemplan el liderazgo más como un constructo percibido subjetivamente que como constructo objetivo. La teoría del liderazgo implícito también hace referencia a la teoría de la atribución sobre referencia a la teoría de la atribución sobre el liderazgo y a la teoría del procesamiento de la información social. Es decir el fenómeno de liderazgo, quienes lo atribuyen a eventos y resultados percibidos.

3.6.3. Teoría del Liderazgo Carismático: Estudia variables tales como la autoestima de los seguidores, sus responsabilidad y la confianza en su líder, así como su motivación para rendir por encima de lo que es su deber. Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

La teoría del liderazgo carismático se centra en un solo rasgo: el carisma. El carisma se define como " una calidad especial que le confiere al individuo la influencia o autoridad sobre un gran número de personas"¹².

La teoría trata de explicar el poder y la influencia de los líderes juzgados como "carismático" pero antes asume que esas personas existen y, por lo tanto, pueden ser identificadas.

¹² Muchinsky, Paul M *Psicología Aplicada al Trabajo*..Editorial Desclee de Brouwer, S.A. España. 1994.Pag.445

3.6.4. Sustitutos para el Liderazgo: Son condiciones en las que las características de los subordinados y de las tareas que desempeñan pueden sustituir al líder formal. Es decir; la guía o dirección se obtiene generalmente de la estructura de la tarea y de su rol; los sentimientos positivos pueden derivarse de cualquier tipo de reconocimiento. Piensa que otra fuente puede proporcionar igualmente guía y reconocimiento. En estos casos disminuye la necesidad de un liderazgo formal.

3.6.5. El Liderazgo Transaccional en Comparación con el Liderazgo Transformacional: La última corriente de investigación que abordaremos es el reciente interés en la diferenciación de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales. Como se verá, puesto que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición o traslape entre este tema y nuestro análisis anterior del liderazgo carismático.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo que hemos tratado – por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler, la Teoría Trayectoria – meta y el modelo líder – han tenido que ver con los líderes transaccionales. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Éstos son los líderes transformacionales. Ellos proporcionan una consideración individualizada, estímulo intelectual y tienen carisma.

4- LÍDERES DE EQUIPOS

4.1. El Papel del Liderazgo

Los líderes deben presentar una visión de posibilidades futuras. Ésta es una parte esencial del liderazgo; y otra dimensión no menos importante es asegurar el trabajo en equipo. Es mucho más positivo estimular la participación de colaboradores en la creación de la visión, que imponerle la visión a un equipo. Ese aporte les da a los miembros del equipo el sentimiento de ser propietarios. Si el líder no ha presentado una visión, el equipo pasará los días debatiéndose por sobrevivir apenas. La visión puede existir en su totalidad o en parte en varias mentes, pero las normas culturales del equipo se resisten a su surgimiento.

4.1.1. Funciones tradicionales del líder: No todos los líderes cumplen todas las funciones indicadas, ya que la cantidad de funciones de un líder varían en la mayoría de los grupos de nuestra sociedad:

- a. Representa oficialmente al grupo dentro y fuera del mismo. actúa como delegado.
- b. Realiza los preparativos para las reuniones del grupo, reúne el material, asigna tareas.
- c. Coordina las reuniones mientras éstas se realizan.
- d. Establece las reglas, siente la responsabilidad de grupo.

- e. Asigna responsabilidad a otros.
- f. Mantiene el orden.
- g. Interpreta y explica las opiniones de su grupo a las personas que no pertenecen al grupo.
- h. Colabora con los miembros, imparte instrucción, da ayuda y sugerencias.
- i. Coordina las actividades del grupo.
- j. Ayuda al grupo a conservar la motivación, mantiene el interés y alienta la actividad.

4.1.2. *Diferencias entre un líder y un jefe:* Algunos jefes son líderes, otros no. Puede ocurrir que los líderes sean jefes, pero generalmente no lo son. El verdadero líder sabe entrar en contacto con los demás, se esfuerza en comprender la forma de ser de cada uno de los integrantes del grupo. El líder permite a cada compañero su propio desarrollo individual y personal basándose en el respeto al ser humano y a la justicia, ya que sin estos elementos no es posible ninguna comunidad, ni ninguna verdadera libertad. Muchas personas se pueden engañar creyendo que los individuos que más hablan y los que se muestran más activos son los líderes del grupo, por esto es importante distinguir entre el líder falso y el verdadero, ya que el falso nunca representa los verdaderos sentimientos del grupo que pretende dirigir. El líder es estratega y el jefe facilita que se cumpla el trabajo (supervisa y dirige).

4.1.3. *Los tres elementos que afectan el comportamiento de un líder.*

Hay tres factores que resultan particularmente importantes a la hora de decidir sobre la forma de dirigir una organización:

4.1.3.1. *Fuerzas en el líder.* La conducta del líder se verá influida en cualquier caso por su propia personalidad. Se verá influida entre otras cosas por sus valores, creencias y tradiciones. También por su confianza en sus compañeros, ya que con frecuencias hay líderes que tienen más confianza en sus propias capacidades que en la de las demás personas. Otro de los elementos que influyen en la conducta del líder es el grado de confianza en sí mismo, esto va relacionado con su autoestima. Podemos decir que una autoestima positiva parece ejercer la fuerza creando en otros un sentimiento de respeto a el Líder.

4.1.3.2. *Fuerzas en la Conducta del Grupo:* Al igual que el líder, las otras personas se encuentran también bajo la influencia de su personalidad. Por lo tanto, el líder debe tratar de comprender a su grupo, y actuar de acuerdo al grupo que dirija; puede ser un grupo que le gusten las responsabilidades o no, puede ser un grupo dependiente o independiente, en fin lo importante es que el líder tenga la capacidad de aceptar a las personas como son, y a concederles importancia y respeto.

4.1.3.3. *Fuerzas en la Situación:* Hay ciertos elementos en las situaciones a las que se enfrenta el grupo que pueden afectar la conducta del líder. Entre estos elementos están:

a. El tipo de organización: en las organizaciones donde lo más importante es promover el apoyo y la solidaridad entre sus miembros, el líder desarrollará una función de orientador y de guía del grupo.

b. La eficacia del grupo, aquí lo importante es la experiencia que ha tenido el grupo en el trabajo de equipo. Por lo general, se puede contar con que el grupo que ha funcionado durante algún tiempo, debe haber desarrollado hábitos de cooperación, si esto es así, entonces puede enfrentarse a un problema en mejor forma que otros grupos. También puede ser que personas con iguales tipos de problemas trabajen rápida y fácilmente pues se comunicarán mejor entre sí.

4.2. ¿Qué Queremos Decir con Liderazgo Efectivo?

La definición de efectividad en la dirección es un problema de suma importancia. También es un problema sobre el cual los teóricos del liderazgo difieren muchísimo. Cuando hablamos acerca de un buen dirigente en ocasiones confundimos la efectividad con el hecho de ser una buena persona, de actuar en forma similar a la de un dirigente, de gustar y ser aceptado como funcionario o el tener subordinados satisfechos. Sin embargo, hablaremos aquí acerca de la efectividad en el liderazgo en términos de lo bien que desempeña el grupo del dirigente las funciones asignadas. Sean cuales fueren las metas de la organización, cuando se establecen claramente los criterios, podemos emprender investigaciones acerca de la efectividad del gerente para alcanzar las metas.

Si bien todavía nos ocupamos de los efectos que ejerce la dirección sobre fenómenos tales como satisfacción de los empleados, motivación y estabilidad de la organización, el foco principal estará en la efectividad de la dirección en términos de la productividad de grupo. El interés abrumadoramente grande de la mayor parte de las organizaciones, de hecho, está en formar o en encontrar dirigentes que aumenten el éxito de los grupos con los cuales trabajan. Este éxito por lo regular se evalúa en términos de productividad o efectividad, ya asuma ésta la forma de una puntuación en un partido de fútbol o en el estado de pérdidas y ganancias de una empresa. Desde luego, debe reconocerse que el rendimiento del grupo depende no sólo del dirigente, sino también de una multitud de factores.

4.2.1. Claves del éxito en todo grupo organizado es un líder eficiente, y este líder es aquel capaz de dirigir a la gente desempeñando ciertas funciones como las siguientes:

4.2.1.1. Organización y Planificación: Éstas son las actividades que más nos ayudan a lograr los objetivos propuestos dentro del grupo. La organización incluye contar siempre con los instrumentos que requerimos para hacer un trabajo, no tenerlos en el momento en que los necesitamos, representa el problema. El elemento fundamental de la organización es el orden. La persona desorganizada ocupa mucho de su tiempo en buscar las cosas, pues nunca saben donde están. Los líderes exitosos generalmente tienen la capacidad de ser organizados.

La planificación consiste en pensar ahora lo que se va a hacer después, el líder eficaz sabe que la planificación ahorra tiempo en la resolución de problemas. Para llevar a cabo una buena planificación debemos hacernos algunas preguntas como las siguientes:

- a. ¿Cuál es el problema que debemos resolver?
- b. ¿Qué queremos lograr?
- c. ¿Qué debemos hacer para lograr lo que queremos?
- d. ¿Cómo vamos a llevar adelante las actividades?
- e. ¿Qué recursos necesitamos para realizar la actividad?

Las respuestas a estas preguntas nos ayudarán a llevar a cabo una buena planificación ya que sólo así podremos obtener buenos resultados.

4.2.1.2. *Promover el trabajo en equipo:* Cuando un líder se siente parte de un equipo sabe que no puede lograr las metas sólo, ya que éstas pertenecen al grupo o sea que son compartidas, por lo tanto requiere de la ayuda y el apoyo de todos los compañeros. Cada persona es diferente y no siempre estarán de acuerdo, pero el líder debe impulsar la ayuda mutua entre los miembros del grupo, todo ello con la finalidad de lograr las metas deseadas.

4.2.1.3. *Promover la participación en la toma de decisiones:* La mayoría de las personas tememos tomar decisiones, porque esto significa que debemos tener responsabilidades. Nos da miedo equivocarnos, ser vistos como

incompetentes y ser rechazadas. Pues, para ser verdaderas líderes debemos correr el riesgo de tomar decisiones, ya que en la vida de una organización se está siempre eligiendo entre hacer una cosa y otra. Al líder le corresponde jugar un rol muy importante en la forma como se tomen las decisiones. Su papel será lograr que los miembros del grupo participen en este proceso, ésto lo podemos hacer motivándolos a usar una técnica para la toma de decisiones como la siguiente:

a. *Definir el problema:* Esto se refiere a comprender el problema al cual nos enfrentamos, sus causas, sus consecuencias y todo lo que a él o ella se refiere, ya que este conocimiento es fundamental para elegir la solución más adecuada.

b. *Definir los resultados que deseamos lograr:* Esto se refiere a aclarar lo que deseamos con el fin de establecer las actividades que debemos realizar para poder tomar una buena decisión.

c. *Idear diferentes soluciones:* Este es el punto en el que las dudas y el miedo pueden entorpecer el proceso de la toma de decisiones. Sin embargo tenemos que idear varias formas para la solución del problema.

d. *Elegir la alternativa que de una solución:* Esto va unido al punto anterior ya que consiste en estudiar muy bien la decisión y las posibles repercusiones que ésta conlleva, esto nos evitará futuros problemas.

e. *Elaborar una estrategia:* En este momento ya sabemos qué vamos a hacer, tomando en cuenta los recursos que tenemos.

f. *Poner la práctica de decisión:* Esto consiste en llevar a cabo lo que nos hemos propuesto, es el HACER. La mujer o hombre que desea progresar debe tomar decisiones y aceptar las responsabilidades que esto implica.

4.2.1.4. *Saber Delegar:* Delegar es repartir las tareas que hay que realizar entre los miembros del grupo. El líder que no delega se ahoga en un océano de actividades y ésto le impide realizar otras funciones de liderazgo. No podemos ni debemos caer en la “trampa de la omnipotencia”, ésto se refiere a decir “yo puedo hacerlo mejor”. El líder que quiere hacerlo todo, está destinado al fracaso ya que al querer controlarlo todo pierde el respeto y la admiración de sus compañeros, lo que a su vez no permite un buen trabajo en equipo. Una vez delegado el trabajo, el líder deberá vigilar cómo se llevan a cabo las tareas y supervisar los resultados. Ya que si solamente delegamos sin supervisar corremos el riesgo de que el trabajo no esté bien.

4.2.2. *Herramientas básicas del buen liderazgo:*

4.2.2.1. *La comunicación:* La comunicación es el medio a través del cual nos relacionamos con nuestros colaboradores, sin embargo al enseñarnos a hablar rara vez nos enseñan a escuchar, y casi nunca aprendemos a callar. Escuchar significa atender y comprender a quienes estás hablando. La comunicación es el intercambio de información entre dos o más

personas. Es una manera de conocer ideas, conceptos hechos, pensamientos sentimientos y valores de los demás.

4.2.2.2. Respeto por colaboradores: A todas las personas nos da gusto que nos traten bien. Aquellos que tratan como inferiores a las personas que colaboran con ellos cometen un gran error en el liderazgo, y esto trae como consecuencias el bajo rendimiento del grupo, por lo tanto, pueden frustrar la consecución de las metas propuestas. Sin embargo, el líder que valora y respeta a sus compañeros lograr el apoyo, la lealtad y la confianza de ellos.

4.2.2.3. El cambio: Un líder de éxito debe ser una persona con iniciativa es decir, que debe tener la capacidad de pensar de forma original, debe estar dispuesto a introducir junto a su grupo cambios en su comunidad o empresa, cambios que vayan encaminados a la resolución de problemas que aquejan a nuestra sociedad. El buen liderazgo exige tener el valor de ser creativo, es decir, tener el valor de iniciar o dar lugar a algo que no existe o cambiar lo que ya existe. Para esto debemos dar nacimiento a nuevas ideas que sirvan para mejorar.

4.2.3. Herramientas de liderazgo eficaz:

4.2.3.1. Habilidad de usar el poder eficientemente: El poder es la capacidad de influir en las personas, es algo diferente a la autoridad ya que ésta es impuesta y el poder se gana, y lo obtienen los líderes con base en sus personalidades y en sus actos. Todo líder debe tener un aire de confianza y fe

en los objetivos y debe entender las necesidades de sus colaboradores, solo así podrá lograr el apoyo del grupo.

4.2.3.2. Habilidad de comprender las motivaciones de los seres humanos según las situaciones y ocasiones: Casi todas las actividades humanas son motivadas o tienen una causa. La tarea de un líder es identificar los impulsos y necesidades que motivan a su grupo, y canalizar su comportamiento hacia el eficaz desempeño de todas las tareas del grupo.

4.2.3.3. Habilidad de inspirar: El líder debe tener la habilidad de hacer que todas las personas del grupo participen y se involucren en los proyectos de las organizaciones. El líder debe explicar a su grupo las ventajas del proyecto o actividad, pero lo debe hacer con entusiasmo ya que sólo así podrá lograr la devoción y el anhelo firme por parte de sus compañeros para la obtención de las metas del grupo.

4.2.4. Actitudes personales que todo líder debe practicar:

4.2.4.1. Establecer prioridades: Dar prioridad significa hacer algo primero que otra cosa. Esto implica dedicarle tiempo y atención a algo que es importante. El líder eficaz sabe distinguir entre lo urgente y lo importante, y generalmente nunca dedica mucho tiempo a lo urgente a menos que sea una crisis que requiera una solución inmediata.

4.2.4.2. Tener objetivos y metas: Las metas son objetivos y propósitos que identifican con claridad la finalidad de las tareas que llevamos a

cabo. Un grupo organizado debe tener metas y elegir el mejor camino para alcanzarlas. Las metas deben estar de acuerdo con valores del grupo, deben ser realistas y eficientes pero, además tienen que ser entendidas y aceptadas. El líder debe explicar el propósito detrás de las metas y la necesidad que el grupo tiene de ellas. El grupo y su líder deben trabajar un ritmo constante.

4.2.5. *¿Qué hacen y qué no hacen los líderes de equipos?:*

Aquellos que dirigen grupos deben observar los detalles específicos del reto de desempeño que les ayuden a dirigir mejor. Si el equipo puede lograr el desempeño como un grupo de trabajo efectivo mediante la maximización del trabajo de cada individuo, entonces el líder puede confiar en las actividades rutinarias de toma de decisiones y delegación que con frecuencia van asociadas a la efectiva administración. Si, por otra parte, el desempeño requiere de un enfoque de equipo, entonces el líder no puede suponer que la buena administración será suficiente. Ni el líder ni aquellos a quienes dirige deben esperar que él tome todas las decisiones sobre las directrices a seguir, sobre cómo se aplican los recursos y sobre cómo se desempeñan las personas. Existen seis puntos necesarios para un buen liderazgo de equipo:

4.2.5.1. *Mantener la importancia y significado del propósito, las metas y la propuesta:* Todos los equipos tienen que dar forma a sus propios propósitos, metas de desempeño y propuesta. Aunque el líder tiene que ser un miembro dedicado al equipo y que puede y debe contribuir a la conformación de estos puntos, también debe mantenerse separado de éste por su misma condición de líder. El equipo espera de su líder que use esa perspectiva y

distancia para ayudarlo a comprometerse con su misión, metas y propuesta. Por general, al equipo no le agrada que su líder vaya más allá de esto; pero, como un miembro más del equipo, puede hacer cualquier tipo de sugerencia. Más cuando asume el papel de "líder", sus comentarios, aun con la intención de sugerir, pudieran ser interpretados como órdenes.

4.2.5.2. Crear compromiso y confianza: Los dirigentes del equipo deben trabajar para crear el compromiso y la confianza a nivel individual y en equipo. Se necesita de ambas para que un grupo se convierta en un verdadero equipo. Por ello, el líder necesita tener en mente tanto al individuo como al equipo para no intimidar ni a uno ni a otro al reforzar puntos de interés.

4.2.5.3. Fortalecer la mezcla y el nivel de las habilidades: Los dirigentes efectivos de equipos prestan mucha atención a las habilidades. Este esfuerzo puede resultar difícil. Ningún equipo logra su meta cuando existe una brecha crónica en habilidades relativa al objetivo de desempeño.

4.2.5.4. Manejar las relaciones con terceros, eliminar obstáculos: Tanto el personal externo como el interno del equipo depende de sus líderes para el manejo de contactos y relaciones con el resto de la organización. Esto significa que los líderes deben comunicar con efectividad el propósito, las metas y la propuesta del equipo a cualquiera que pudiera ayudarlo u obstaculizarlo. También deben ser capaces de interceder a favor de éste cuando aparecen en el camino obstáculos que pudieran debilitarlo o desmoralizarlo. Casi siempre la confianza mutua, tan importante para un equipo,

comienza con el líder, quien tiene que demostrar que el grupo puede confiar en él para fomentar el desempeño.

4.2.5.5. *Crear oportunidades para otros:* El desempeño del equipo no es posible si el líder se adjudica las mejores oportunidades, tareas y créditos. El reto esencial del líder es proporcionar oportunidades de desempeño al equipo y a los que lo integran.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Al pensar sobre el liderazgo podríamos tener muchas ideas que nos vienen a la mente. Estos pensamientos podrían referirse a las ideas de poder, autoridad e influencia. Podríamos decir entonces que una de las claves del éxito en todo equipo organizado es por la existencia de un líder eficiente, y este líder es aquel capaz de dirigir a la mayor cantidad de personas desempeñando ciertas funciones.

Los líderes exitosos de equipos deben saber en forma instintiva que las metas es el resultado del desempeño del equipo de trabajo, y no los logros individuales, incluyendo el suyo propio. A diferencia de los grupos de trabajo, cuyo desempeño depende únicamente de optimizar las contribuciones individuales, el desempeño del verdadero equipo requiere de una repercusión más allá de la suma de las partes individuales, de un propósito que vaya más allá de las tareas individuales, de metas que definan los productos de trabajo conjunto y de una propuesta que combine las habilidades individuales en una habilidad colectiva única, todo lo cual produce una fuente responsabilidad mutua. Entonces podemos decir que el problema de la investigación vendría siendo el siguiente:

¿ Existirán diferencias entre los Estilos de Liderazgos de los Equipos de Trabajos de Servicio al Cliente con los Grupos de Trabajos de Servicio al Cliente?

2. Justificación:

Pocas tendencias han influido tanto en los puestos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos en el sitio de trabajo. El cambio de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los colaboradores cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y sublimen su interés personales en aras del bien del equipo.

Se han encontrado que los equipos de alto desempeño tienen características comunes: tienden a ser pequeños; contienen personas con tres tipos diferentes de habilidades: técnicas, solución de problemas y toma de decisiones e interpersonales. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto en el ámbito individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros.

Los líderes de equipos actúan para aclarar el propósito y las metas, crean el compromiso y la autoconfianza, fortalecen las habilidades y la propuesta colectivas, eliminan los obstáculos impuestos desde el exterior y crean oportunidades para otros. El desempeño del equipo casi siempre depende de que los líderes, logren un buen equilibrio entre hacer las cosas ellos mismos y dejar que otros las hagan.

Con esta investigación podemos dar el siguiente aporte dentro del área de la psicología organizacional: saber identificar a un líder efectivo no solo en una empresa; si no que este líder pertenezca en un equipo de trabajo en la cual logre en el mismo una buena labor. En esto también la clave es la actitud. Los líderes de equipos saben que no tienen todas las respuestas. Saben que no pueden tomar todas las decisiones importantes, no pueden tener éxito sin la combinación de contribuciones de todos los miembros del equipo hacia un fin común y por lo tanto, evitan cualquier acción que pudiera limitar dichas aportaciones o intimidar a alguien. El ego no es una preocupación principal.

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

3.1. Objetivos Generales:

- Describir los estilos de liderazgo existentes en los equipos de trabajo de una empresa de servicio al cliente.
- Describir los estilos de liderazgos existentes en los grupos de trabajo de una empresa de servicio al cliente.
- Determinar el grado de importancia existente en los estilos de liderazgo en equipos de trabajos en una empresa de servicio al cliente y en los grupos de trabajos en una empresa de servicio al cliente.

- Diferenciar los estilos de liderazgos en los equipos de trabajos en una empresa de servicio al cliente con los grupos de trabajos de una empresa de servicio al cliente.

3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los estilos liderazgos existente dentro de los equipos de trabajo en una empresa de servicio al cliente y en los grupos de trabajos en una empresa de servicio al cliente.
- Comparar los estilos de liderazgo dentro de los equipos de trabajo en una empresa de servicio al cliente y en los grupos de trabajos de una empresa de servicio al cliente .
- Explicar los estilos de liderazgo existente en los equipos de trabajo en una empresa de servicio al cliente y en los grupos de trabajos de una empresa de servicio al cliente.

4. Preguntas:

1. ¿ Qué es un Equipo de Trabajo?
2. ¿Qué es un Grupo de Trabajo?
3. ¿ Cuánto tipo de Equipo de Trabajo existen?
4. ¿ Cuánto tipo de Grupo de Trabajo existen?
5. ¿Cuál es la diferencia que hay entre Equipo y Grupo de Trabajo?

6. ¿ Qué es Liderazgo?
7. ¿Cuántos Estilos de Liderazgos existen?
8. ¿ Qué Estilos de Liderazgos existen en los Equipos de Trabajo?
9. ¿ Qué Estilos de Liderazgos existen en los Grupos de Trabajo?
10. ¿Existen diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos de Trabajo a los de Grupos de Trabajo?

5. Diseño de Investigación:

5.1. Diseño no Experimental:

De acuerdo a Sampieri tenemos diferentes tipos de diseños de Investigación pero para este estudio el diseño de Investigación que representa de acuerdo al libro de Metodología de la investigación es *No Expenmental*.

La estrategia a utilizar el presente estudio está definida por la falta de manipulación de las variables, es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que haremos en este estudio es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto; o sea, cómo se da el Estilo de Liderazgo en los Grupos y Equipos de trabajo en una empresa de Servicio al Cliente

Distintos autores han adoptado diversos criterios para clasificar a la investigación no experimental. Basándose en Sampieri nuestra investigación es diseño Transeccional – descriptiva o sin causalidad

5.2. Investigación Transeccional o Transversal:

Debido a que tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. De acuerdo con nuestra investigación deben reunirse los siguientes principios.

1. Recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único
2. Su propósito debe ser describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

A su vez los diseños transeccionales pueden dividirse en dos descriptivos y correlacionales

Para nuestro efecto emplearemos el siguiente

5.2.1. Diseño Transeccional Descriptivo:

Se trata de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente comparativas. Los diseños descriptivos comparativos pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad

6. HIPÓTESIS:

Cabe comentar que no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis, en la cual es nuestro caso; ya que nuestra investigación es un estudio Descriptivo - Comparativo Pero debemos señalar que para un mejor entendimiento de los análisis estadísticos sentimos la necesidad de

resaltar en cada Estilo de Liderazgo una hipótesis nula y una alterna; tales como:

Ho: No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre el Equipo y Grupo de Trabajo.

Hi: Existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipo y Grupo de Trabajo.

7. DEFINICIÓN DE VARIABLES:

7.1. Identificación de las Variables:

En este estudio se establecerán dos variables sin que una sea la causa o efecto de la otra, debido que no hay causalidad.

Descripción de la Variable: Los Estilos de Liderazgos de los Equipos de Trabajos y de los Grupos de Trabajos de una empresa de servicio al cliente.

7.2. Definiciones de las variables:

7.2.1. Liderazgos en los equipos de trabajos

7.2.1.1. Definición Conceptual:

Número pequeño de personas con habilidades complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito, metas y propuestas de trabajos comunes por los que se sienten mutuamente responsables.

7.2.1.2. Definición Operacional:

Se usaran los equipos de trabajo que la empresa de servicio al cliente, haya establecido como el mismo. Se medirá con un Cuestionario de Los Estilos de Liderazgo en la cual esta seccionado en diez categorías que son: Teoría del Rasgo, Teoría del Comportamiento, Teoría de la Contingencia de Fiedler, Teoría de la Influencia Mutua, Teoría del Contingencia de Vroom – Yetton, Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos, Teoría de Liderazgo Implícito, Teoría del Liderazgo Carismático y Sustitutivos para el Liderazgo. Este cuestionario consta con cincuenta preguntas.

7.2.2. Liderazgos en los grupos de trabajos

7.2.2.1. Definición Conceptual:

Se define al grupo como dos o más que interactúan, son interdependiente unos de otros, y se reúnen para alcanzar objetivos en común. También el grupo son los que interactúan principalmente para compartir información y para tomar decisiones, a fin de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad.

7.2.2.2. Definición Operacional:

Estos son los grupos de trabajos tradicionales, básicos, determinados por relacionales formales de autoridad, y que se muestran en la carta de organización. Por lo común incluyen un administrador y aquellos subordinados que se reportan directamente con él o ella. Se medirá con un

Cuestionario de Los Estilos de Liderazgo en la cual esta seccionado en diez categorías que son: Teoría del Rasgo, Teoría del Comportamiento, Teoría de la Contingencia de Fiedler, Teoría de la Influencia Mutua, Teoría del Contingencia de Vroom – Yetton, Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos, Teoría de Liderazgo Implícito, Teoría del Liderazgo Carismático y Sustitutivos para el Liderazgo. Este cuestionario consta con cincuenta preguntas.

8. POBLACIÓN:

8.1. Unidad de Análisis:

La población en estudio esta constituida por personas que trabajan en una Empresa de Servicio al Cliente en el área metropolitana y en el área oeste de la ciudad de Panamá. A ambas partes se les aplicará el Cuestionario de los Estilos de Liderazgo.

8.2. Delimitación de la Población:

Nuestra población comprende a todas (os) aquellas (os) personas que contestaron al Cuestionario de Los Estilos de Liderazgo. Además una parte de la muestra debe pertenecer a un grupo de trabajo y la otra parte de la muestra a un equipo de trabajo en una Empresa de Servicio al Cliente. Para escoger la población de los equipos de trabajos deben tener presente los parámetros de Peter Drucker. Además se entrevistaron a varios consultores que manejan este concepto y nos dieron referencia de donde se encuentra establecidos equipos de trabajos en una empresa de servicio.

El equipo es una unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones. Combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Es el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes. Cada vez ocurre con mayor frecuencia que la alta dirección busque el apoyo de los equipos en la organización para fortalecer las capacidades de desempeño.

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común.

8.3. Tipo de Muestra:

Tenemos que la forma que va ser escogido la muestra para la investigación es *Probabilística Estratificada*, es decir, no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra con relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada. Ya que pretendemos hacer una estimación de variables en la población sujeto de estudio, a través de un Cuestionario de Estilos de Liderazgo. Igualmente todos los elementos de la población tendrán la misma probabilidad de ser elegidos.

Además, con el objetivo de hacer unas mediciones estadísticas certeras utilizaremos la media aritmética, desviación estándar, t de student; para recolección de la base de dato se utilizo el programa de Epi Info 2000 y para el análisis estadístico utilizamos el programa STATS del Libro de Metodología de la

Investigación de Sampieri y el programa de computadora de Statistica: Reliability and Item Análisis.

8.4. Descripción de la Muestra:

8.4.1. Tamaño de la Muestra:

Para este estudio será empleada una muestra de 200 personas, hombres y mujeres, que trabajen en una Empresa de Servicio al Cliente. En la cual una parte de la muestra corresponde a 100 personas que oscilan entre las edades de 23 a 55 años; en la cual trabajan en una Empresa de Servicio al Cliente que contengan grupos de trabajos y la otra 100 personas deben pertenecer a un equipo de trabajo sin importar en que departamento trabajen.

9. INSTRUMENTO:

Con el objetivo de obtener la mayor información posible con respecto a los diferentes Estilos de Liderazgo que existen en una empresa en Panamá y también para saber si existe alguna diferencian en los Estilos de Liderazgo de los Grupos de trabajos con los de Equipos de Trabajo; elaboramos un Cuestionario de los Estilos de Liderazgo, basado en la Escala de Likers.

9.1. Cuestionario de los Estilos de Liderazgo:

Este cuestionario fue confeccionado en base a 50 items, agrupados dentro de 10 factores que consideramos fundamentales en la selección de todo colaborador que sea considerado exitoso dentro de una empresa. Mediante los

cuales intentaremos comprobar la existencia de Estilos de Liderazgos en Empresas de Servicios al Cliente que tenga grupos y equipos de trabajo.

Dichos factores son los diez Estilos de Liderazgos que hace mención el libro de Psicología Aplicada al Trabajo que son los siguientes:

1. Teoría del Rasgo
2. Teoría Conductual
3. Teoría de la Contingencia de Fiedler
4. Teoría Orientada hacia los Objetivos
5. Teoría de la Influencia Mutua
6. Teoría de la Contingencia de Vroom – Yetton
7. Teorías de la Utilización de los Recursos Cognitivos
8. Teoría del Liderazgo Implícito
9. Teoría del Liderazgo Carismático
10. Teorías del Sustitutos del Liderazgo

Ante cada uno de estos reactivos los encuestados deberán responder ante cinco (5) alternativas:

- 1) Siempre 2) Casi Siempre 3) Algunas veces

4) Pocas veces 5) Nunca

Cada ítem tiene un valor específico que son los siguientes:

- Siempre su valor es de 5 puntos
- Casi Siempre su valor es de 4 puntos
- Algunas veces su valor es de 3 puntos
- Pocas veces su valor es de 2 puntos
- Nunca su valor es de 1 punto

Dependiendo de su opinión con respecto a cada uno de los ítem, que tratan de medir los diferentes Estilos de Liderazgos en una Empresa de Servicio al Cliente.

La Confiabilidad del Instrumento se realizó con el estudio estadístico de Alpha de Cronbach's para los cien encuestados de equipo de Trabajo y los cien de Grupos de Trabajo. Los resultados fueron los siguientes:

- a- Alpha Cronbach's de Equipo de Trabajo es de 0.91.
- b- Alpha Cronbach's de Grupo de Trabajo es de 0.72.

Debemos tener presente que la confiabilidad se mide habitualmente por medio del coeficiente de correlación. Puesto que las mediciones confiables implican estabilidad de una situación a otra, los instrumentos confiables deben

producir los mismos resultados o, cuando menos, clasificaciones similares de los individuos en dos situaciones.

Cuando se emplea el coeficiente de correlación para medir la similitud de resultados para un grupo de personas, en dos aplicaciones de la misma medida, se le denomina coeficiente de confiabilidad. Teniendo presente que la confiabilidad de los puntajes de un Test es una función del número de ítem que componen el Test. Hay que señalar que el coeficiente de confiabilidad en las investigaciones sociales está establecida en los siguientes rangos:

- a- Desde el coeficiente de correlación de 40 a 0 se dice que su coeficiente es bajo;
- b- Desde el coeficiente de correlación de 60 a 40 se dice que su coeficiente es medio;
- c- Desde el coeficiente de correlación de 60 en adelante se dice que su coeficiente es alto.

Por lo tanto se puede decir que en forma general que el instrumento posee un coeficiente de confiabilidad es alto.

A continuación mostraremos el coeficiente de confiabilidad de cada uno de los diez Estilos de Liderazgo que trataba de medir el Cuestionario con sus preguntas

Coeficiente de Confiabilidad

	Equipo	Grupo	Rango
1. Teoría del Rasgo	0.57	0.49	medio
2. Teoría Conductual	0.85	0.82	alta
3. Teoría de la Contingencia de Fiedler	0.41	0.52	medio
4. Teoría Orientada hacia los Objetivos	0.75	0.70	alta
5. Teoría de la Influencia Mutua	0.63	0.01*	alta / bajo
6. Teoría de la Contingencia de Vroom – Yetton	0.65	0.58	alta / medio
7. Teorías de la Utilización de los Recursos Cognitivos	0.88	0.84	alta
8. Teoría del Liderazgo Implícito	0.45	0.37	medio / bajo
9. Teoría del Liderazgo Carismático	0.80	0.79	alta
10. Teorías del Sustitutos del Liderazgo	0.53	0.62	medio / alta

Es importante señalar que se debe hacer una reevaluación de las teorías que obtuvieron su coeficiente de confiabilidad bajo y los resultados no se pueden

generalizar o relacionar con los estilos de liderazgo de los grupos y equipos de trabajo

Pero en forma general los resultados que se obtienen son significativos porque su confiabilidad y validez es alta. Por otra parte en forma individual se debe reevaluar los resultados de los estilos de liderazgo de la Teoría de la Influencia Mutua y del Liderazgo Implícito en el Cuestionario que mide los Estilos de Liderazgos en los Grupos de Trabajo

10. Procedimiento:

Debido a que este estudio es Transeccionales Descriptivos tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, y busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que deseamos analizar. Por consiguiente; como es un estudio descriptivo no suelen contener hipótesis y se debe a que es difícil precisar el valor que pueda manifestar la variable en esta investigación. Desde luego se pueden integrar las mediciones de cada unas de las variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés

Por lo tanto el procedimiento que se utilizó es de medir un grupo de personas, en este caso a los equipos de trabajos y a los grupos de trabajos en una empresa de servicio al cliente, la siguiente variable: estilos de liderazgos y así proporcionar su descripción.

Para llevar a cabo nuestro estudio, realizamos una serie de pasos, con el objetivo de hacer válido nuestro instrumento de medición y por ende medir si existe diferencia entre los estilos de liderazgos de los equipos de trabajos con los grupos de trabajos de servicios al cliente.

Inicialmente fueron construido unas series de ítem basándonos en los diez (10) Estilos de Liderazgo existente de acuerdo a Muchinsky, Paul M de su libro Psicología Aplicada al Trabajo y así poder describir cual de estos Estilos de Liderazgo son los más frecuentes en una empresa de servicio al cliente.

Posteriormente procedimos a determinar si cada uno de estos ítem cumplía con los requisitos de una escala de Likers, al igual que fueron discutidos por profesionales de el área.

Para lograr si se cumple con los requisitos de la escala de Likers se utilizo una validez de facie en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo que se utilizo en las empresas de Servicio al Cliente. Aunque la definición de la validez aparente es algo vaga, podría entenderse mejor como el reflejo del grado en que quien toma la prueba o alguien más (por lo general alguien que no está entrenado para observar la evidencia formal de validez) siente que el instrumento mide lo que se pretende medir. También no se refiere a lo que realmente mide el Test, sino a lo que superficialmente parece medir. Por otra parte intenta conocer si el Test parece válido a los sujetos que lo reciben, al personal administrativo que decide sobre su uso y a otros observadores no formados técnicamente. La validez aparente se refiere fundamentalmente al rapport y a las relaciones públicas

También se refiere a juicios acerca de los reactivos después de que ha sido construido un instrumento

De acuerdo a esta validez se procedió a escoger una muestra de treinta (30) personas que mantenían las mismas características de la población de sujeto de nuestro estudio. A esta muestra le aplicamos la encuesta para determinar si los mismos comprendían lo que se quería medir con cada una de las preguntas y así mismos descartar aquellas que ni cumplen con el cometido

Durante la aplicación pudimos observar que los sujetos de nuestra muestra captaron el sentido de la encuesta, manifestando y dándonos opiniones al respecto.

Ya verificadas todas las preguntas procedimos a aplicar la encuesta a la muestra sujeto de estudio, que contaba con un número de doscientos (200) personas escogidas aleatoriamente; hombre y mujeres que cumplieron con la condición de ser parte de grupo de trabajo y equipo de trabajo en una empresa de servicio al cliente

Las personas que fueron escogida en la empresa que tiene establecido lo que es equipo de trabajo debía cumplir con los requisitos necesario para este estudio. Por lo tanto es lo siguiente:

Los equipos han existido por cientos de años, son el tema de incontables libros y han sido alabados por muchos países y culturas. La mayoría de las personas creen que conocen cómo operan los equipos así como los beneficios

que ofrecen. Muchos han tenido experiencias de primera mano, algunas de ellas provechosas y otras desastrosas. Sin embargo, cuando investigamos el uso de los equipos, se hizo cada vez más claro que la repercusión potencial de los que son únicos, así como la repercusión colectiva de muchos de ellos sobre el desempeño de las grandes organizaciones, está lamentablemente subaprovechado. La comprensión de esta paradoja y la disciplina necesaria para tratar con ella son fundamentales para las lecciones básicas que aprendimos sobre el desempeño de los equipos.

El viejo paradigma o modelo de la estructura de las organizaciones estaba basado en supuestos respecto a la jerarquía, a saber, que los líderes de la cima conocen todas las respuestas y están a cargo de las metas y los procesos laborales de la organización. El naciente paradigma de los equipos, por otra parte, se fundamenta en otras hipótesis; es decir, que el conocimiento y, por tanto la información y las respuestas, existen en toda la organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos. Según este modelo, las metas se determinan conjuntamente y los procesos de trabajo se erigen en torno a los equipos de expertos.

Como es probable que el ambiente de las organizaciones siga siendo inestable y turbulento, la flexibilidad y la adaptabilidad creadas por los equipos representa una ventaja importante. De hecho Tom Peters y muchos otros pronostican que el trabajo de equipos ocupará el lugar de las jerarquías, entre las formas dominantes de organización en el siglo XX.

Según Peter Drucker, conocido especialista en gestión, la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos.¹ Ello significa que los gestores tendrán que sacar brillo a sus capacidades para trabajar con equipos.

Los equipos constituyen un fenómeno empresarial que ha experimentado una notable expansión durante estos últimos años. Entre los casos de éxito del concepto de equipo que se citan más frecuentemente destacan el desarrollo de producto en Chrysler con su nuevo coche Viper y el de Mazda.

El equipo es una unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones. Combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Es el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes. Cada vez ocurre con mayor frecuencia que la alta dirección busque el apoyo de los equipos en la organización para fortalecer las capacidades de desempeño.

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. A efectos de una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intergrupar. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales, lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos de tareas específicas

¹ Kreitner y Kinicki. Comportamiento de las organizaciones. McGraw – Hill. México 97.

Sobre la base que deseamos medir en esta investigación, en la cual buscamos la relación existente entre el estilos de liderazgo de equipo de trabajo y los grupos de trabajos, se puede decir, entonces el estudio que se va realizar en esta investigación es descriptiva

DESCRIPTIVA - COMPARATIVA

Es descriptiva, pues pretende describir o especificar y tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre los Estilos de Liderazgo de los Equipo de trabajo y los Grupos de Trabajos Después se analiza la correlación con el coeficiente de correlación de Alpha de Cronbach's Para esto la base de dato fue introducido en el programa de Epi Info 2000 y para el análisis estadístico utilizamos el programa STATS del Libro de Metodología de la Investigación de Sampieri y el programa de computadora de Statistica Reliability and Item Análisis

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. RESULTADOS

1.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información obtenida a través del Cuestionario de los Estilos de Liderazgo, se ordenó en cuadros, gráficas o tabulaciones para su mejor comprensión de los resultados del Grupo de Trabajo y Equipo de trabajo.

Se escogieron dos empresas con una muestra de cien empleados para que contestaran el cuestionario y así poder medir el tipo de liderazgo que puede existir en una empresa que tenga establecido equipos de trabajo y otra empresa que no lo tenga (grupo de trabajo)

Este cuestionario constaba de cincuenta preguntas de las cuales median los diez tipos de liderazgo que medimos en este estudio, fue dividido de la siguiente manera:

1. Teoría de los Rasgos: fue medido con un total de diez preguntas que son las siguientes en el cuestionario: 8, 14, 17, 18, 24, 30, 35, 40, 42, 46.
2. Teoría del Comportamiento o Conducta: Las preguntas que midieron este liderazgo es: 10, 15, 19, 20, 23, 31, 32, 34, 37, 41.
3. Teoría de la Contingencia: Aquí las preguntas fueron: 9, 10, 16, 22, 26, 29, 30, 41, 46, 48.
4. Teoría Orientada hacia los Objetivos: Tenemos las siguientes preguntas: 1, 5, 19, 20, 27, 29, 31, 34, 37, 44.

5. Teoría de la Influencia Mutua: Las preguntas del cuestionario son: 3, 7, 8, 13, 16, 28, 32, 43, 45, 49.
6. Teoría de la Contingencia de Vroom – Yetton: Este tipo de liderazgo fue medido con las siguientes preguntas: 1, 3, 6, 7, 12, 13, 17, 36, 38, 47.
7. Teoría de la Utilización de los Recursos Cognitivos: Sus preguntas son: 2, 6, 9, 11, 21, 24, 25, 27, 39, 40.
8. Teoría de Liderazgo Implícito: Tenemos las siguientes preguntas: 4, 5, 12, 14, 18, 25, 26, 42, 48, 50.
9. Teoría del Liderazgo Carismático: Sus preguntas son las siguientes: 2, 11, 21, 33, 35, 39, 43, 45, 49, 50.
10. Sustitutivos para el Liderazgo: finalmente sus preguntas son: 4, 15, 22, 23, 28, 33, 36, 38, 44, 47.

Debemos resaltar que algunas preguntas miden los diferentes tipos de liderazgos, ya que se podían utilizar con el mismo propósito porque algunas teorías están relacionadas entre sí.

Por lo tanto tendremos diez cuadro por cada teoría y cada una tendrán sus respectivas media, moda, mediana, puntaje mayor, puntaje menor, rango y desviación estándar.

Luego cada uno de estos reactivos fueron contestados por los encuestados y cada ítem tiene un valor específico que son los siguientes:

- Siempre su valor es de 5 puntos
- Casi Siempre su valor es de 4 puntos
- Algunas veces su valor es de 3 puntos
- Pocas veces su valor es de 2 puntos
- Nunca su valor es de 1 punto

Posteriormente tendremos los cuadros de los Estilos de Liderazgos de los resultados que dieron las personas que llenaron el Cuestionario en la cual forman parte de los Grupos de Trabajos y los del Equipos de Trabajos. A estos cuadros se le realizó los cálculos estadísticos como: la media aritmética, la desviación estándar y la t student; así poder saber cual era las relaciones de cada estilo de liderazgos tanto de los Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo.

1.2. EXPLICACIÓN DE LAS TABULACIONES DEL CUESTIONARIOS DE ESTILOS LIDERAZGOS

En adelante observará la tabulación realizada a una muestra de 200 personas que trabajan en una empresa de Equipo de trabajo y Grupo de trabajo por lo tanto son dos cuadros que se realizaron las estadísticas pertinente.

El análisis estadístico para la confiabilidad nos indica los siguientes resultados; que todas las teorías están relacionadas unas con otras y tienen el mismo peso; por lo tanto cada una mide las características correspondientes a las teorías de Liderazgos que son las siguientes:

I. TEORIA DEL RASGO

- 1. Físico (edad, altura, sexo, raza)**
- 2. Personalidad (autoritarismo, dominación, confianza y juicio)**

II. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

- 1. Conducta: - Confianza mutua, respeto, amabilidad, empatía.**
 - Preocupación sincera por las necesidades de los miembros del equipo.
 - Participen en la toma de decisiones y comunicación en dos direcciones.
- 2. Estructura de inicio: - Organiza y define las actividades del grupo, así como su relación con el mismo.**
 - Define el rol de cada miembro.
 - Asigna tareas.
 - Planifica el futuro.
 - Establece en qué forma deben hacerse las cosas y estimula la producción.

III. TEORÍA DE LA CONTIGENCIA DE FIEDLER

1. Escala de los colaboradores menos preferidos:

- Para describir la personalidad de una persona (agradable – desagradable; considerado – desconsiderado y otros).
- El líder piensa en la persona con la que menos le gustaría trabajar debido a su incompetencia; esa persona es el colaborador menos preferido.
- El líder puede diferenciar la competencia de la persona de su personalidad ("tú eres incompetente como colaborador, pero eres una persona agradable").
- Descripción del rechazo ("eres incompetente como colaborador y además tienes un carácter desagradable").

2. Bondad de la situación: - Las relaciones líder grupo, se refiere a lo bien que se llevan el líder y el grupo.

- La estructura de la tarea, se centra en la clarificación de los pasos necesarios para llevar una tarea.
- Poder posicional del líder, se refiere al total de autoridad legitimada y al número de sanciones de que dispone el líder.

2. Combinaciones entre líderes y situaciones:

- Diferencia la competencia de la persona de su personalidad (eres incompetente como colaborador, pero eres una persona agradable).
- Eres incompetente como colaborador y además tiene un carácter desagradable).

IV. TEORÍA ORIENTADA HACIA EL OBJETIVO

1. Liderazgo directivo: - Proporciona a los subordinados unas líneas concretas de cómo debe realizar sus tareas.
 - Establecer rendimientos estandarizados y proporcionarles expectativas concretas respecto a su ejecución.
2. Liderazgo Participativo: - Debe solicitar ideas y sugerencias a sus subordinados e invitarles a participar en las decisiones que les afecten directamente.
3. Liderazgo de Apoyo: - Mostrar preocupación por el bienestar de sus subordinados y debe ofrecerles apoyo en tanto personas.
4. Líder orientado hacia los logros: - Establecer objetivos estimulantes.
 - Enfatizar las mejoras en el rendimiento laboral.

- Potenciar un gran nivel de consecución de las metas.

V. TEORÍA DE LA INFLUENCIA MUTUA

1. Influencia mutua se centra en el vínculo entre los supervisores y los subordinados y en cómo ambas partes se influyen entre ellos.
2. Su competencia y habilidad.
3. Nivel de confianza que puede depositar en ellos (cuando no son observados por el líder).
4. Motivación para asumir una responsabilidad mayor dentro de la unidad.

VI. TEORÍA DE LA CONTIGENCIA DE VROOM – YETTON

1. Tres estilos de toma de decisiones que debe utilizar el líder dependiendo de los resultados que deseara.
 - Autócrata (A): decisiones las toma el líder en primer lugar.
 - Consultivo (C): las decisiones las toman el líder y el grupo de forma concertada.
 - Grupo (G): las decisiones las toma el grupo exclusivamente.

2. Tipos de conductas de toma de decisiones en los líderes:

- El director resuelve personalmente el problema o toma la decisión utilizando al mismo tiempo la información disponible (A1).
- El director obtiene toda la información necesaria de los subordinados y después decide una solución (A2).
- El director consulta el problema con los subordinados más relevantes por separado, acepta sus ideas y sugerencias sin considerarlas agrupadamente. Y después toma la decisión personalmente (C1).
- El director comparte el problema con los subordinados como grupo, escucha sus ideas y sugerencias de grupo y toma la decisión personalmente (C2).
- El director comparte el problema con sus subordinados en tanto grupo y está dispuesto a aceptar cualquier solución que cuente con el apoyo del grupo.

3. Criterios elegir la estrategia de toma de decisiones: - la calidad de la decisión, la aceptación de la decisión por parte de los subordinados y el tiempo necesario para tomarla.

NUEVAS TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO

I. TEORÍA DE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS COGNITIVOS

1. Inteligencia del líder y la experiencia previa
2. Competencia técnica o su conocimiento respecto al trabajo.
3. Cómo y en qué condiciones debería el líder utilizar sus recursos cognitivos para dirigir el grupo.

II. TEORÍA DEL LIDERAZGO IMPLÍCITO

1. Liderazgo más como un **constructo percibido** subjetivamente que como un constructo objetivo.

III. TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

1. Variables tales:
 - Autoestima de los seguidores.
 - Responsabilidad
 - Confianza en su líder.
 - Motivación para rendir por encima de lo que es su deber
2. Se le ve como héroes:
 - Emite conductas poco convencionales.
 - Transforman a la gente para que compartan los cambios radicales que ellos defienden. Carisma: calidad especial que se le confiere al individuo la influencia o autoridad.

IV. SUSTITUTIVOS PARA EL LIDERAZGO

1. Se esfuerzan por mejorar los resultados personales y los de la organización.
2. Los colaboradores buscan en su ambiente de trabajo es tanto una dirección, como un buen clima afectivo.
3. La guía o dirección se obtiene generalmente de la estructura de la tarea y de su rol
4. Los sentimientos positivos pueden derivarse de cualquier tipo de reconocimiento.
5. Otras fuentes pueden proporcionar igualmente guía y reconocimiento.
6. Algunos piensan que a pesar de ser necesaria la presencia de estos factores, no necesariamente tienen que venir de los superiores. Otra fuente puede proporcionar igualmente guía y reconocimiento. En estos casos disminuye la necesidad de un liderazgo formal.
7. El líder no es más que un vehículo (medio) de proporcionar esos servicios.

Pero debemos resaltar que la confiabilidad de la Teoría de la Influencia en el Cuestionarios que se colocó a los Grupos de Trabajo es baja por lo tanto se debe tener en consideración los resultados; también sucede con la Teoría de Liderazgo.

Posteriormente se presentaran graficas de cada una de los valores obtenidos de las Teorías que miden los Estilos de Liderazgo.

1.3. ANALISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS

Y GRUPOS DE TRABAJOS

En el cuadro siguiente podrán observar la realización del análisis estadístico de los diez estilos de liderazgo utilizados en la realización de esta investigación, considerados fundamentales en los equipos de trabajo y los grupos de trabajo de una empresa de servicio al cliente.

COMPARACIONES DE LAS MEDIAS DE GRUPOS VS EQUIPOS

	T.R	T.C	T.CON	T.O	T.I	T.V	T.CO	T.LID	T.CA	T.SUS
GRUPO	32.28	21.49	31.34	38.28	35.9	24.62	38.07	32.38	35.66	38.05
	4.36	6.57	4.92	5.38	5.88	4.95	6.71	4.36	6.42	4.91
EQUIPO	35.74	38.58	32.66	37.79	38.83	37.29	36.94	38.83	34.4	37.65
	5.01	6.35	4.47	5.44	5.22	5.27	6.94	4.76	6.36	4.94
t obs	-0.368	-13.085	-1.467	0.449	-1.241	-11.94	0.551	-2.2	-1.496	0
Alfa: 0.05	ns	**	ns	ns	ns	**	ns	**	ns	ns

tc +/- 1.658, a dos colas

ns. no significativa

** Significativa

I. TEORIA DEL RASGO (T.R.9

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{X}	32.28	35.74
SD	4.36	5.01

t obs -0.368

Alfa: 0.05

tc +/- 1.658, a dos colas

Ho = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

Hi = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo.

CD = Rechazar Ho si t obs es mayor que la tc = +/- 1.658

Decisión: En vista que t obs = -0.368 es menor que la tc = +/- 1.658, hay evidencia estadística para aceptar Ho. Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

II. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO (T.C.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	21.49	38.58
SD	6.57	6.35

t obs -13.085

Alfa: 0.05

$t_c \pm 1.658$, a dos colas

H_0 = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo

H_1 = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo.

CD = Rechazar H_0 si t_{obs} es mayor que la $t_c = \pm 1.658$

Decisión: En vista que $t_{obs} = -13.085$ es mayor que la $t_c = \pm 1.658$, hay evidencia estadística para rechazar H_0 . Confirma que existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo

III. TEORIA DE LA CONTIGENCIA DE FIEDLER (T.CON)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	31.34	32.66
SD	4.92	4.47
t_{obs}	-1.467	

Alfa: 0.05

$t_c \pm 1.658$, a dos colas

H_0 = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

H_1 = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo

CD = Rechazar H_0 si t_{obs} es mayor que la $t_c = \pm 1.658$

Decisión: En vista que $t_{obs} = -1.467$ es menor que la $t_c = \pm 1.658$, hay evidencia estadística para aceptar H_0 . Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

IV. TEORIA ORIENTADA HACIA EL OBJETIVO (T.O.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	38.28	37.79
SD	5.38	5.44

$t_{obs} = 0.449$

Alfa: 0.05

$t_c = \pm 1.658$, a dos colas

H_0 = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

H_1 = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo

CD = Rechazar H_0 si t_{obs} es mayor que la $t_c = \pm 1.658$

Decisión: En vista que $t_{obs} = 0.449$ es menor que la $t_c = \pm 1.658$, hay evidencia estadística para aceptar H_0 . Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

V. TEORIA DE LA INFLUENCIA MUTUA (T.I.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la *t* student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	35.9	37.29
SD	5.88	5.22

t obs -1.241

Alfa: 0.05

*t*c +/- 1.658, a dos colas

*H*₀ = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

*H*₁ = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo

CD = Rechazar *H*₀ si *t* obs es mayor que la *t*c = +/- 1.658

Decisión: En vista que *t* obs = -1.241 es menor que la *t*c = +/- 1.658, hay evidencia estadística para aceptar *H*₀. Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

VI. TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE VROOM – YETTON (T.V.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la *t* student

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	24.62	36.94
SD	4.95	5.27

t obs -11.942

Alfa: 0.05

tc +/- 1.658, a dos colas

Ho = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

Hi = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo

CD = Rechazar Ho si t obs es mayor que la tc = +/- 1.658

Decisión. En vista que t obs = -11.942 es mayor que la tc = +/- 1.658, hay evidencia estadística para rechazar Ho. Confirma que existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

VII. TEORIA DE LA UTILIZACION DE RECURSOS COGNITIVOS (T.COG.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	38.07	38.83
SD	6.71	6.94

t obs -0.551

Alfa: 0.05

$t_c \pm 1.658$, a dos colas

H_0 = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

H_1 = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo.

CD = Rechazar H_0 si t_{obs} es mayor que la $t_c = \pm 1.658$

Decisión: En vista que $t_{obs} = -0.551$ es menor que la $t_c = \pm 1.658$, hay evidencia estadística para aceptar H_0 . Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

VIII. TEORIA DEL LIDERAZGO IMPLICITO (T.LID.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	32.38	34.4
SD	4.36	4.76

$t_{obs} -2.2$

Alfa: 0.05

$t_c \pm 1.658$, a dos colas

H_0 = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

H_1 = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo.

CD = Rechazar H_0 si t_{obs} es mayor que la $t_c = \pm 1.658$

Decisión: En vista que $t_{obs} = -2.2$ es mayor que la $t_c = \pm 1.658$, hay evidencia estadística para rechazar H_0 . Confirma que existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

IX. TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMATICO (T.CA.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	35.66	37.65
SD	6.42	6.36

$t_{obs} = -1.496$

Alfa: 0.05

$t_c = \pm 1.658$, a dos colas

H_0 = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo

H_1 = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo.

CD = Rechazar H_0 si t_{obs} es mayor que la $t_c = \pm 1.658$

Decisión: En vista que $t_{obs} = -1.496$ es menor que la $t_c = \pm 1.658$, hay evidencia estadística para aceptar H_0 . Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

X. SUSTITUTIVOS PARA EL LIDERAZGO (T.SUS.)

Se presentará a continuación los resultados que dieron el Cuestionario de Estilo de Liderazgo, aquí se observará la media aritmética, la desviación estándar y la t student.

	GRUPO	EQUIPO
\bar{x}	38.05	38.05
SD	4.91	4.94

t obs 0

Alfa: 0.05 ns

tc +/- 1.658, a dos colas

Ho = No existe diferencia significativa de los Estilos de Liderazgo entre los Equipos y grupos de Trabajo.

Hi = Existe diferencia significativa de los estilos liderazgo entre los equipos y grupos de trabajo.

CD = Rechazar Ho si t obs es mayor que la tc = +/- 1.658

Decisión: En vista que t obs = 0 es menor que la tc = +/- 1.658, hay evidencia estadística para aceptar Ho. Confirma que no existe diferencia entre los Estilos de Liderazgo de los Equipos y Grupos de Trabajo.

Gráfico No.2. Medias aritméticas de los rasgos correspondientes a la categoría grupos

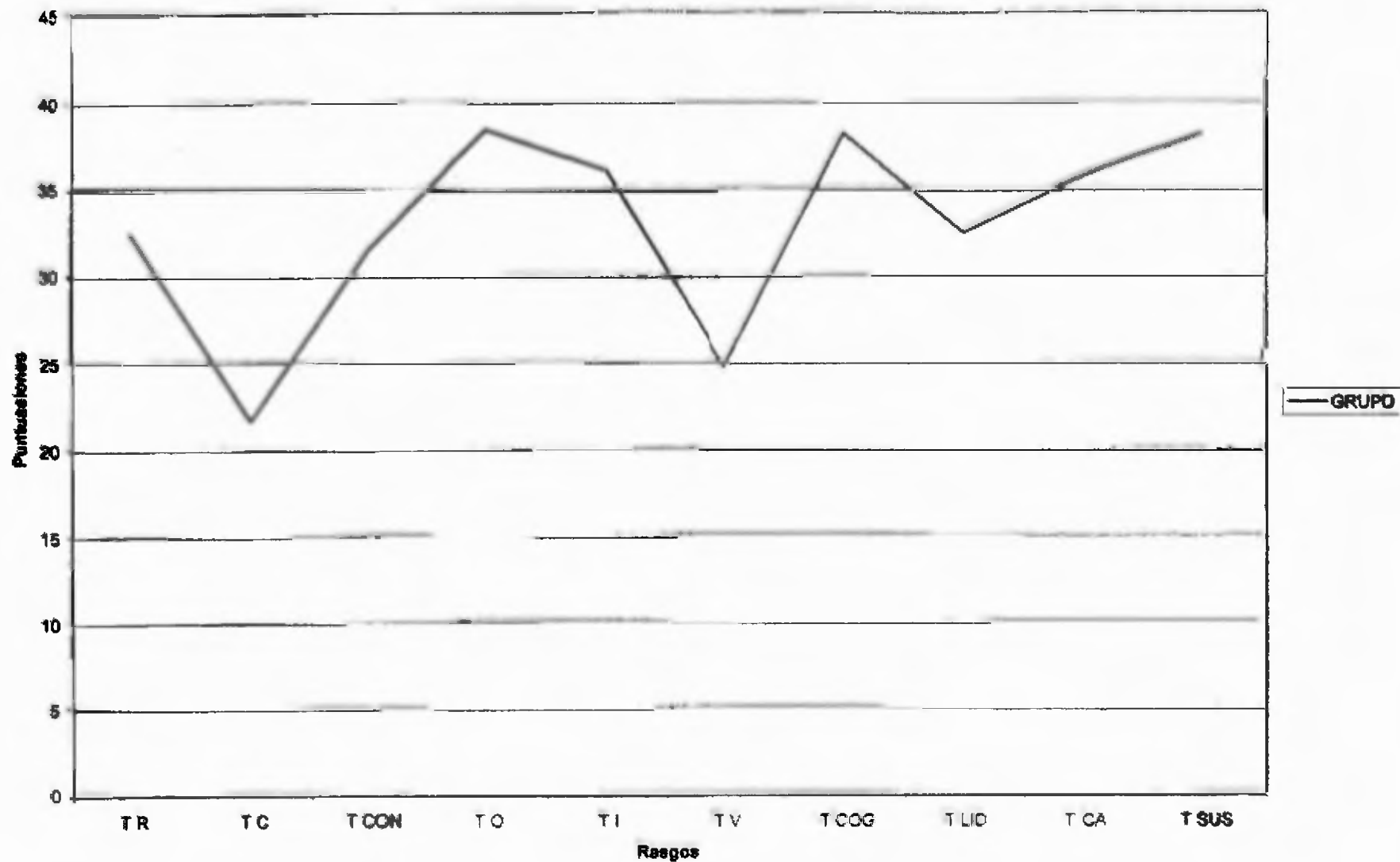
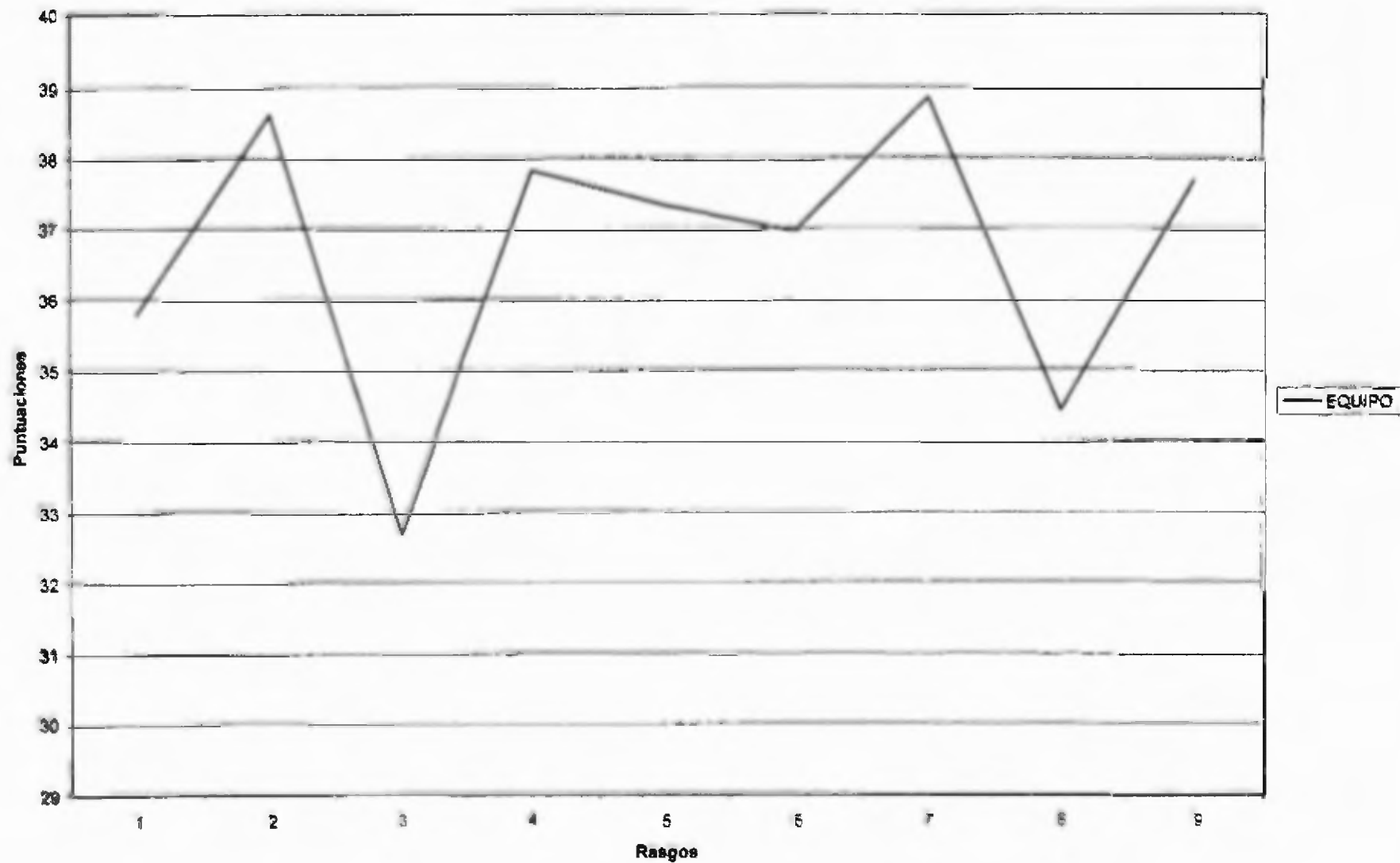


Gráfico No.3. Medias de los rasgos correspondientes a la categoría equipo



1.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA ESCALA DE LIKERT:

Según Sampien las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada frase. Por ello se denomina escala aditiva y por lo tanto una puntuación se considera alta o baja según los números de ítem o afirmaciones.

De acuerdo a la escala utilizada en el cuestionario para evaluar los Estilos de Liderazgo en Equipos y Grupos de Trabajos, tenemos que la puntuación mínima posible es de diez (10) y la máxima es de cincuenta (50), debido que está distribuido de la siguiente manera: cada Estilo de Liderazgo fue evaluado con diez (10) preguntas del cuestionario.

Por ejemplo: La Teoría de los Rasgos las preguntas que miden este estilo son: 8, 14, 17, 18, 24, 40, 30, 46, 35 y 42. Si observamos son diez preguntas si una persona contestará la puntuación mínima sería diez ($1+1+1+\dots+1$) y la máxima cincuenta ($5+5+5+\dots+5$), porque hay diez afirmaciones. De esta forma se hará con cada uno de los Estilos de Liderazgo que mide el cuestionario.

De esta manera sabremos cuál es el Estilo de Liderazgo que predomina en los Grupos y Equipos de trabajos. Todo es posible de acuerdo a las predisposiciones aprendidas de los (as) encuestados (as) para responder de manera consistente con respecto a su líder o jefe.

c- De la forma global se presenta así: 1000 el mínimo y 5000 máximo:



SUSTITUTIVOS DE LIDERAZGO

EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Sustitutivos de Liderazgo

Moda: 40

Mediana: 38

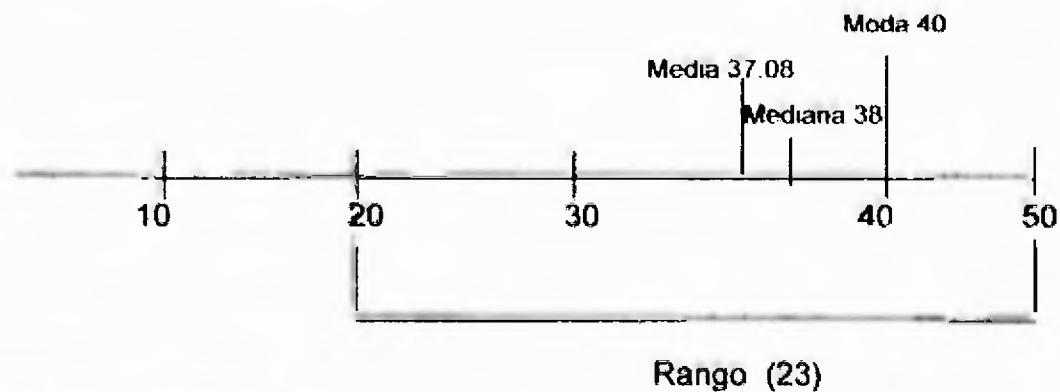
Media (X): 37.08

Desviación estándar: 4.54

Puntuación más alta observada (máximo): 45

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo

SUSTITUTIVOS PARA EL LIDERAZGO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N4CreeQueE	N18CreeUsted	N22SuLider	N23SuAmbient	N28LasOrdene	N33SienteQue	N38Considere	N39CreeUsted	N44EstáUsted	N47SuEquipo	SUMATORIA
1	5	4	4	4	1	5	4	2	5	3	37
2	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	45
3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	39
4	3	4	5	3	4	4	5	5	5	5	43
5	3	4	5	5	2	5	4	4	3	4	39
6	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	41
7	5	3	3	2	3	3	3	2	3	4	31
8	5	1	5	5	1	3	3	3	5	2	33
9	5	5	5	4	2	4	5	3	4	5	42
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32
11	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	44
12	5	3	3	3	2	2	5	2	4	1	30
13	5	4	4	5	2	5	5	2	5	5	42
14	5	3	4	4	4	2	5	2	5	1	35
15	5	3	4	4	3	3	3	2	4	2	33
16	1	3	5	5	5	5	5	2	5	5	41
17	4	5	5	4	4	2	4	2	5	5	40
18	5	4	5	3	3	3	5	2	5	5	40
19	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	32
20	3	5	3	4	4	4	4	2	4	4	37
21	3	4	5	4	2	5	5	3	5	4	40
22	3	4	5	4	2	4	5	3	5	4	39
23	5	5	5	3	5	4	5	2	4	2	40
24	4	3	4	3	4	4	3	5	3	5	38
25	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	39
26	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	29
27	4	4	3	2	3	5	3	2	3	2	31
28	2	3	2	2	3	5	4	2	5	4	32
29	3	3	2	2	3	5	4	2	5	3	32
30	3	3	4	5	2	3	5	4	5	3	37
31	4	4	4	4	2	1	5	2	4	4	34
32	4	4	5	5	3	4	5	3	5	2	40
33	5	5	5	5	2	5	5	1	5	4	42

72	5	5	4	4	1	5	4	2	5	3	38
73	5	5	5	4	5	5	5	1	4	5	44
74	3	4	4	1	2	5	3	4	4	5	35
75	3	4	5	4	2	4	5	3	5	4	39
76	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	39
77	3	4	2	2	3	4	3	3	3	1	28
78	2	2	4	5	4	2	4	2	5	4	34
79	3	4	5	5	2	4	5	4	5	3	40
80	5	5	4	4	4	3	4	2	4	4	39
81	2	2	4	5	4	2	4	2	5	4	34
82	5	5	5	3	3	5	5	1	5	2	39
83	5	2	3	5	4	3	2	4	3	2	33
84	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	43
85	2	5	3	4	5	4	5	1	5	5	39
86	4	5	4	4	4	3	2	2	3	2	33
87	2	5	5	4	3	5	3	2	5	3	37
88	5	3	3	2	3	2	3	2	5	3	31
89	3	4	2	2	3	4	3	3	3	1	28
90	5	3	5	4	4	3	4	2	4	4	38
91	5	4	5	5	2	2	5	2	5	3	38
92	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	42
93	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	42
94	4	4	3	2	3	3	2	4	4	3	32
95	3	4	5	4	2	5	5	3	5	4	40
96	3	5	3	4	4	4	4	2	4	4	37
97	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	29
98	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	43
99	5	3	3	2	3	2	3	2	5	3	31
100	2	5	5	4	3	5	3	2	5	3	37
SUMATO	382	390	399	371	310	387	414	286	436	333	3708
x	3.82	3.9	3.99	3.71	3.1	3.87	4.14	2.86	4.36	3.33	37.08
SD	1.02868	0.9456472	1.049242	1.1831733	1.0100505	1.116045	0.899158	1.137248	0.759053	1.198105	4.5431267
MEDIANA	4	4	4	4	3	4	4	2.5	5	3.5	38
MODA	5	4	5	5	3	5	5	2	5	4	40
RANGO	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	23
PMAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
PMIN	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	23

TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Liderazgo Carismático

Moda: 41

Mediana: 38

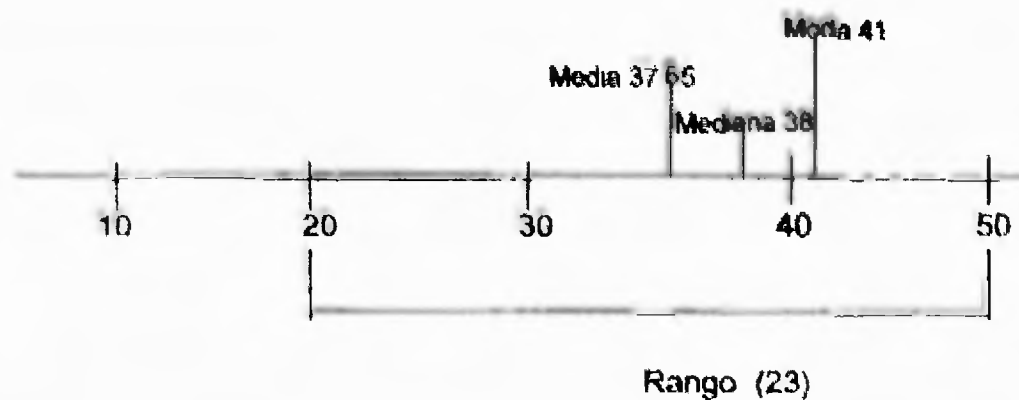
Media (X): 37.65

Desviación estándar: 6.36

Puntuación más alta observada (máximo): 50

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 28



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

34 4	5	4	4	3	8	3	5	3	3	30
35 3	4	5	4	3	8	5	5	4	5	43
36 5	5	4	5	8	8	5	5	8	5	48
37 5	5	4	5	8	8	5	5	8	8	48
38 2	1	4	3	3	5	5	3	3	3	32
39 3	4	2	5	3	5	4	3	2	4	34
40 5	3	3	3	3	4	5	4	3	2	37
41 3	4	1	4	4	3	3	1	3	2	28
42 5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	40
43 5	3	5	5	3	5	1	3	5	5	40
44 5	3	5	5	3	5	1	3	5	5	40
45 4	4	4	3	4	2	5	5	5	5	41
46 4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	44
47 3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	28
48 5	3	4	3	3	5	1	3	5	5	38
49 5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
50 3	4	1	1	4	4	2	4	1	3	27
51 3	4	1	4	4	3	3	1	3	2	28
52 5	3	3	3	3	4	5	4	3	4	37
53 3	4	4	3	3	3	5	5	3	2	35
54 3	1	4	5	5	5	5	5	5	5	49
55 5	2	4	4	5	5	5	5	4	5	43
56 3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	38
57 4	5	4	4	3	5	3	5	5	5	50
58 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
59 5	2	5	4	2	5	5	5	5	5	30
60 4	3	4	1	2	3	1	5	4	3	37
61 4	5	5	3	2	3	2	5	4	2	35
62 3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	38
63 3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	38
64 3	4	3	5	3	5	3	4	4	4	38
65 5	2	3	3	3	2	3	4	3	4	34
66 5	4	3	3	4	2	3	3	3	4	32
67 4	3	5	2	2	5	5	5	5	5	41
68 4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	44
69 4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	44
70 4	3	3	3	3	3	3	4	4	1	31
71 3	3	3	4	3	4	1	5	4	5	38

72	4	3	5	5	3	4	4	4	4	5	41	
73	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	46	
74	3	5	5	5	2	4	1	1	5	5	36	
75	3	5	5	4	2	3	5	5	3	4	39	
76	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	41	
77	3	1	3	4	2	3	3	2	4	4	29	
78	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	35	
79	2	5	5	4	3	5	4	5	5	5	43	
80	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	35	
81	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	35	
82	4	3	3	5	2	3	3	5	3	4	35	
83	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	33	
84	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	41	
85	3	2	2	4	2	2	4	1	2	1	23	
86	4	1	5	3	3	5	3	4	2	4	34	
87	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	45	
88	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	25	
89	3	1	3	4	2	3	3	2	4	4	29	
90	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	38	
91	4	3	5	2	2	5	5	5	5	5	41	
92	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	40	
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	
94	5	2	3	3	4	2	3	3	3	4	32	
95	3	5	5	5	2	3	5	5	3	4	40	
96	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	30	
97	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	32	
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	
99	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	25	
100	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	45	
SUMATO												
RIA		383	339	392	388	308	394	384	413	380	384	3765
x	3.83	3.39	3.92	3.88	3.08	3.94	3.84	4.13	3.6	3.84	37.65	
SD	0.954045083	1.1797534	1.031621	1.121687	0.93937	1.061921	1.228615	1.02154	0.92113	1.13458	6.3633658	
MEDIANA	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	
MODA	4	3	5	5	3	5	5	5	5	4	41	
RANGO	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	28	
PMAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
PMIN	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	23	

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos del Comportamiento

Moda: 42

Mediana: 38

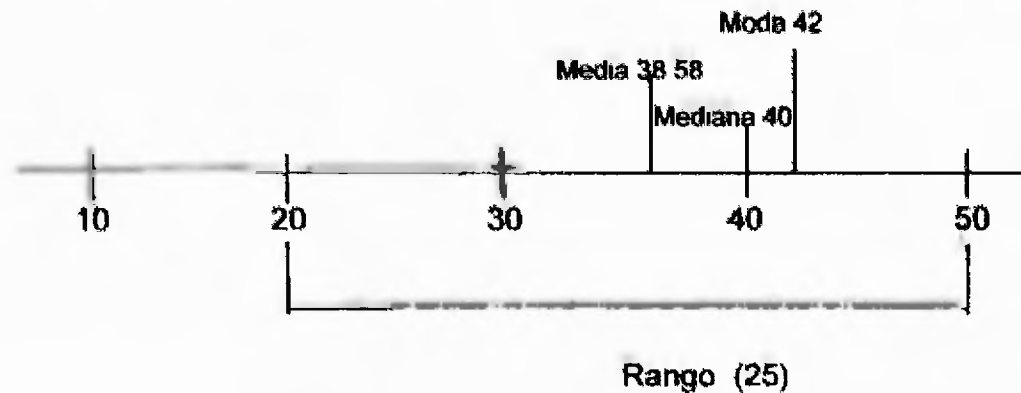
Media (X): 38.58

Desviación estándar: 6.35

Puntuación más alta observada (máximo): 48

Puntuación más baja observada (mínimo): 25

Rango: 24



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N10SuLider	N15CreeUsted	N18TeSientes	N20SuLider	N3SuAmbien	nQueFrec	N2SuLider	N34EILider	N37SeTeDa	N1SuLider	SUMATORIA
1	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	41
2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48
3	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	46
4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	42
5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	42
6	5	3	3	4	3	4	3	4	5	5	39
7	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	28
8	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	43
9	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	45
10	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	30
11	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	45
12	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
13	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	43
14	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4	42
15	4	3	4	4	4	2	3	4	4	2	34
16	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
17	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	42
18	5	4	4	5	3	3	4	3	3	5	39
19	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
20	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	39
21	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	37
22	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	37
23	5	5	4	4	3	3	3	5	5	4	41
24	5	3	4	4	3	5	3	4	5	4	38
25	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	36
26	3	3	4	4	2	4	4	3	4	5	36
27	3	4	2	2	2	4	3	4	2	3	29
28	3	3	4	3	2	3	3	5	5	4	35
29	2	3	4	3	2	3	3	5	5	4	34
30	4	3	5	4	5	3	4	4	5	5	42
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
32	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47
33	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48

34	5	4	5	3	5	2	4	4	5	5	43
35	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
36	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	44
37	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	44
38	3	5	2	3	2	2	2	1	4	3	27
39	2	5	1	2	3	3	3	3	3	3	28
40	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	45
41	3	3	1	3	3	1	2	4	4	3	27
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	46
44	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	46
45	3	4	5	5	3	4	1	3	4	2	34
46	3	4	5	5	5	4	5	1	5	5	42
47	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
48	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	46
49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
50	5	1	4	4	1	2	1	2	4	2	26
51	3	3	1	3	3	1	2	4	4	3	27
52	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	45
53	2	5	5	5	1	3	3	3	3	3	33
54	3	5	2	3	2	2	2	1	4	3	27
55	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	43
56	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
57	5	4	5	3	5	2	4	4	5	5	42
58	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48
59	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47
60	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
61	4	3	5	4	5	3	4	4	5	5	42
62	2	3	4	3	2	3	3	5	5	4	34
63	3	3	4	3	2	3	3	5	5	4	35
64	3	3	4	3	2	3	3	5	5	4	35
65	3	4	2	2	2	4	3	4	2	3	29
66	3	4	2	2	2	3	4	4	2	3	29
67	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	44
68	2	5	4	4	5	3	4	4	5	4	40
69	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	42
70	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	30
71	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	45

72	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	42
73	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	47
74	3	4	5	4	1	3	2	4	4	5	35
75	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	37
76	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	36
77	2	4	4	4	2	3	4	1	4	2	30
78	4	2	4	5	5	3	3	2	4	4	36
79	5	4	5	4	5	2	4	4	5	4	42
80	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	40
81	4	2	4	5	5	3	3	2	4	4	36
82	3	5	5	5	3	3	4	4	4	5	41
83	4	2	5	4	5	2	4	2	4	5	37
84	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	44
85	2	5	1	1	4	2	3	2	3	2	25
86	4	5	5	3	4	4	4	2	5	5	41
87	3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	42
88	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28
89	2	4	4	4	2	3	4	1	4	2	30
90	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	40
91	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	44
92	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	40
93	5		5	4	5	5	4	4	5	5	42
94	3	4	2	2	2	3	4	4	2	3	29
95	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	37
96	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	39
97	3	3	4	4	2	4	4	3	4	5	36
98	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	47
99	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28
100	3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	42
SUMATO	373	390	410	388	371	331	384	375	432	403	3858
x	3.73	3.9	4.1	3.88	3.71	3.31	3.84	3.76	4.32	4.03	38.58
SD	0.941254	0.9456472	1.14640858	0.87939	1.18317	0.861	0.9715	1.0829	0.82731	0.904	6.347162
MEDIAN	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
MODA	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	42
RANGO	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	24
PMAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
PMIN	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	25

TEORÍA DE LA CONTIGENCIA DE FIEDLER

EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Contingencia de Fiedler

Moda: 33

Mediana: 33

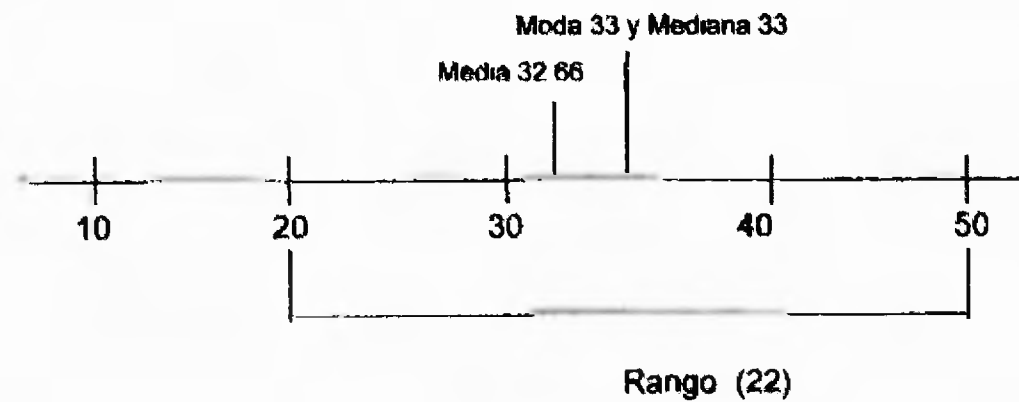
Media (X): 32.66

Desviación estándar: 4.47

Puntuación más alta observada (máximo): 44

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 22



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

TEORIA DE CONTIGENCIA

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N9SuLider	N10SuLider	N16SuLider	N22SuLider	28PiensaUste	28SuAmbien	N30SuLider	N41SuLider	N46UstedPor	N48CreeUsted	SUMATORIA
1	3	4	3	4	1	5	4	4	3	3	34
2	5	4	1	5	5	5	5	5	1	1	37
3	1	5	1	5	1	5	4	5	3	1	31
4	2	5	2	5	3	3	3	5	3	4	35
5	5	4	1	5	1	5	5	4	1	1	32
6	2	5	2	5	3	3	3	5	3	4	35
7	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28
8	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	34
9	4	4	2	5	1	4	5	5	2	1	33
10	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	32
11	4	5	1	4	1	5	5	5	1	1	32
12	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	26
13	4	4	2	4	2	5	4	4	2	1	32
14	5	3	3	4	1	5	5	4	1	3	34
15	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	30
16	5	5	3	5	1	5	4	5	3	3	39
17	5	4	3	5	1	4	3	5	3	3	36
18	4	5	3	5	1	4	4	5	2	1	34
19	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
20	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	29
21	5	3	4	5	1	3	2	4	1	1	29
22	5	3	4	5	1	3	2	4	1	1	29
23	4	5	5	5	2	3	4	4	2	4	38
24	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	44
25	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	40
26	4	3	4	2	4	4	3	5	4	4	37
27	1	3	4	3	3	4	3	3	3	3	30
28	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	25
29	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	24
30	4	4	3	4	1	4	5	5	3	1	34
31	3	4	3	4	2	4	4	4	1	1	30
32	5	4	4	5	1	5	5	5	2	1	37
33	4	4	5	5	1	5	5	5	2	1	37

34	5	5	2	3	2	4	4	5	3	2	35
35	5	5	1	5	1	4	3	4	2	2	32
36	5	5	3	5	1	5	3	4	1	1	33
37	5	5	3	5	1	5	3	4	1	1	33
38	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	30
39	3	2	4	2	1	1	5	3	3	3	30
40	5	4	1	5	1	5	3	4	4	1	33
41	4	3	2	2	3	2	1	3	2	1	23
42	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	35
43	5	4	1	5	5	1	5	5	3	1	35
44	5	4	1	5	5	1	5	5	3	1	35
45	4	3	3	4	5	5	4	2	5	5	40
46	4	3	4	5	1	4	5	5	1	1	33
47	2	3	2	5	3	3	3	3	1	1	26
48	5	4	1	5	1	1	5	5	3	1	31
49	4	5	4	4	2	4	4	4	3	2	36
50	4	5	1	3	3	3	3	2	1	4	29
51	4	3	2	2	3	2	1	3	2	1	23
52	5	4	1	5	1	5	3	4	4	1	33
53	3	2	4	5	1	1	5	3	3	3	33
54	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	30
55	5	5	3	4	2	5	3	4	1	1	33
56	5	5	1	5	1	4	3	4	2	2	32
57	5	5	2	3	2	4	4	5	5	2	37
58	4	4	5	5	1	5	5	5	2	1	37
59	5	4	4	5	1	5	5	5	2	1	37
60	3	4	3	4	2	4	4	4	1	1	30
61	4	4	3	4	1	4	5	5	3	1	34
62	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	24
63	3	3	2	1	2	2	2	4	3	2	25
64	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	25
65	1	3	4	3	3	4	1	3	3	3	30
66	1	3	4	3	3	3	2	3	4	2	28
67	4	5	1	5	1	5	4	5	1	1	32
68	5	2	4	4	4	4	3	4	5	5	40
69	1	5	2	5	3	3	3	5	3	4	35
70	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	32
71	4	4	2	5	1	4	5	5	2	1	33

72	3	4	3	4	1	5	4	4	3	3	34
73	5	4	1	5	5	5	5	5	1	1	37
74	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	41
75	5	3	4	5	1	3	2	4	1	1	29
76	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	40
77	3	2	1	2	2	3	2	2	4	2	23
78	4	4	3	4	1	5	4	4	2	2	33
79	5	5	4	5	1	4	5	4	1	1	35
80	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	33
81	4	4	3	4	1	5	4	4	2	2	33
82	3	3	3	5	3	3	4	5	1	5	35
83	4	4	2	3	1	4	2	5	2	3	30
84	4	4	2	5	1	5	4	5	4	1	35
85	3	2	5	3	3	4	1	2	5	5	33
86	5	4	3	4	1	3	2	5	5	1	33
87	5	3	3	5	1	5	5	3	3	2	35
88	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	29
89	3	2	1	2	2	3	2	2	4	2	23
90	4	4	3	5	3	4	5	3	2	2	35
91	4	5	1	5	1	5	4	5	1	1	32
92	3	3	4	5	3	3	4	4	2	3	34
93	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	42
94	1	3	4	3	3	3	2	3	4	2	28
95	5	3	4	5	1	3	2	4	5	1	33
96	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	29
97	4	3	4	2	4	4	3	5	4	4	37
98	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	42
99	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	29
100	5	3	3	5	1	5	5	3	3	2	35
SUMATO	372	373	280	399	220	371	358	403	263	227	3266
x	3.72	3.73	2.8	2.99	2.2	3.71	3.58	4.03	62.63	2.227	32.66
SD	1.1554	0.941254	1.145919	1.04924	1.247219	1.148517	1.111737	0.9040314	1.1947275	1.29376906	4.46811374
MEDIAN	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	33
MODA	5	4	3	5	1	5	4	4	4	1	33
RANGO	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	22
P MAX.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44
P MIN	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	23

TEORÍA DE LA INFLUENCIA MUTUA EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Influencia Mutua

Moda: 40

Mediana: 38

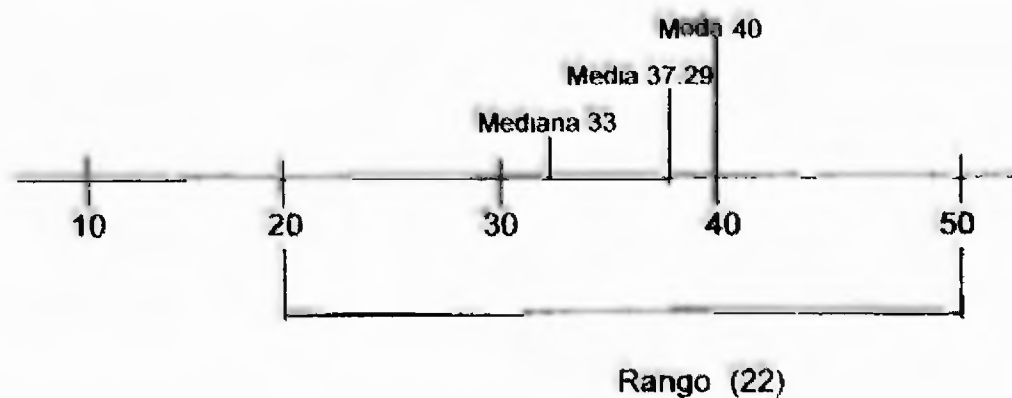
Media (X): 37.29

Desviación estándar: 5.22

Puntuación más alta observada (máximo): 47

Puntuación más baja observada (mínimo): 28

Rango: 22



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

TEORIA DE LA INFLUENCIA MUTUA

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N3SienteQue	N7SienteQue	N8LasOrdene	N13SuLider	N16SuLider	N28LasOrdene	N32SuLider	N43ELider	N46SuLider	N49SuLider	SUMATORIA
1	5	5	5	4	3	1	5	4	4	4	40
2	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	45
3	1	5	5	5	1	1	4	3	3	4	32
4	5	5	5	3	2	4	4	4	5	4	41
5	5	5	5	5	1	2	5	3	5	4	40
6	5	5	5	3	2	4	3	4	5	3	39
7	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	36
8	2	5	5	4	1	1	5	5	5	5	38
9	4	3	2	5	2	2	5	1	5	4	33
10	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	32
11	4	5	5	5	1	4	5	4	5	5	43
12	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	28
13	5	5	2	4	2	2	4	4	4	4	36
14	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	44
15	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	31
16	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	45
17	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	42
18	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	38
19	4	2	4	4	3	2	4	3	3	3	32
20	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36
21	5	5	5	5	4	2	4	5	5	3	43
22	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	42
23	2	4	4	3	5	5	3	2	4	5	36
24	4	5	5	3	3	4	3	3	5	3	38
25	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	40
26	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
27	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
28	3	2	4	2	2	3	3	5	4	4	32
29	2	3	2	2	2	3	3	5	4	3	29
30	4	5	5	3	3	2	4	4	5	4	39
31	5	4	2	4	3	2	4	1	5	4	34
32	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	47
33	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	43

34	4	5	5	5	2	5	4	3	5	3	41
35	4	5	5	5	1	2	5	5	5	4	41
36	1	5	3	5	3	3	5	5	5	5	40
37	1	5	3	5	3	3	5	5	5	5	40
38	5	2	5	5	4	3	2	5	5	3	39
39	5	3	3	3	4	2	3	5	3	2	33
40	3	5	5	3	1	4	5	5	4	3	38
41	4	4	5	1	2	3	2	3	1	3	28
42	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	40
43	1	5	5	5	1	4	5	1	3	5	35
44	1	5	5	5	1	4	5	1	3	5	35
45	4	5	5	5	3	5	1	5	5	5	43
46	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	46
47	4	3	5	2	2	2	3	3	3	3	28
48	1	5	5	5	1	3	5	1	3	5	34
49	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	41
50	4	4	5	4	1	3	1	2	4	1	29
51	4	4	5	1	2	3	2	3	1	3	28
52	3	5	5	3	1	4	5	5	4	3	38
53	5	3	3	3	4	3	3	5	3	2	34
54	5	2	5	5	4	3	2	5	5	3	39
55	1	5	3	5	3	3	5	5	5	5	40
56	4	5	5	5	1	2	5	5	5	4	41
57	4	5	5	5	2	5	4	3	4	3	40
58	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	43
59	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	47
60	5	4	2	4	3	2	4	1	5	4	34
61	4	5	5	3	3	2	4	4	5	4	39
62	2	5	2	2	2	3	3	5	4	3	29
63	3	2	4	2	2	3	3	5	4	4	32
64	3	2	4	2	2	3	3	5	4	4	32
65	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
66	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32
67	3	5	5	5	1	2	3	5	5	5	39
68	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	44
69	5	5	5	3	2	4	4	4	5	4	41
70	3	3	4	3	5	5	2	3	4	4	32
71	4	3	2	5	2	2	5	1	5	4	33

TEORÍA DEL LIDERAZGO IMPLÍCITO EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos del Liderazgo Implícito

Moda: 35

Mediana: 34.5

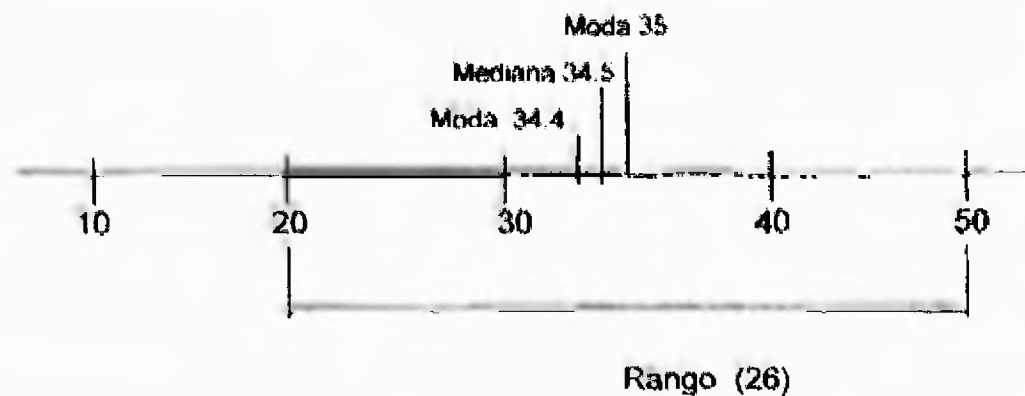
Media (X): 34.4

Desviación estándar: 4.76

Puntuación más alta observada (máximo): 48

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 26



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

TEORIA DE LIDERAZGO IMPLICITO

OTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTA

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N4CreaQueE	N8CreaUate	N12CreaQue	N149uLider	N18CreaQue	N25CreaQue	26PlenaUate	N429uLider	N48CreaUated	N608ienteQue	SUMATORIO
1	5	4	5	5	1	4	1	5	3	5	38
2	5	5	3	5	1	5	5	5	1	5	40
3	5	1	4	5	1	4	1	5	1	4	31
4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	40
5	3	1	5	5	3	3	1	5	1	5	32
6	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	40
7	5	3	4	3	3	2	1	3	3	4	31
8	5	3	5	5	1	5	1	4	1	3	33
9	5	4	5	5	4	4	1	4	1	5	38
10	3	2	4	4	4	4	3	2	2	1	29
11	4	3	5	4	5	5	1	5	1	5	38
12	5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	26
13	5	2	4	5	5	5	2	5	1	5	39
14	5	3	5	5	5	5	1	4	3	5	41
15	5	2	3	4	2	4	3	4	2	3	32
16	1	1	5	4	1	4	1	4	3	4	28
17	4	5	5	4	3	4	1	5	3	5	39
18	5	3	3	4	1	3	1	4	1	2	27
19	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	32
20	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3	31
21	3	3	5	5	5	4	1	4	1	4	35
22	3	3	4	5	5	4	1	4	1	4	34
23	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	39
24	4	1	4	3	4	3	3	3	5	4	34
25	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	41
26	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	39
27	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	30
28	2	2	3	3	2	3	2	5	2	4	28
29	3	3	3	3	2	3	2	5	2	2	28
30	3	3	4	4	2	4	1	5	1	2	29
31	4	2	4	5	2	4	2	3	1	3	30
32	4	2	4	5	1	5	1	5	1	5	33
33	5	1	5	5	1	5	1	5	1	5	34

34	4	4	5	4	5	5	2	3	2	3	37
35	5	2	5	5	1	5	1	4	2	5	35
36	3	1	5	5	5	5	1	4	1	5	35
37	3	1	5	5	5	5	1	4	1	5	35
38	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	34
39	3	3	5	5	5	2	4	3	3	4	37
40	5	5	4	4	1	4	1	5	1	2	32
41	4	4	2	1	4	4	3	2	1	2	27
42	5	1	4	5	4	4	2	4	2	4	35
43	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	42
44	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	42
45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
46	3	5	5	5	5	4	1	5	1	5	39
47	5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	26
48	3	3	5	5	5	5	1	5	1	5	38
49	5	1	5	4	4	4	2	4	2	4	35
50	4	4	3	2	2	3	3	2	4	3	30
51	4	4	2	1	4	4	3	2	1	2	27
52	5	5	4	4	1	4	1	5	1	2	32
53	3	3	5	5	5	4	4	3	3	4	39
54	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	34
55	3	1	5	5	5	4	2	4	1	5	35
56	5	2	5	5	1	5	1	4	2	5	35
57	4	4	5	4	5	5	2	3	2	3	37
58	5	1	5	5	1	5	1	5	1	5	34
59	4	2	4	5	1	5	1	5	1	5	33
60	4	2	4	5	2	4	2	3	1	3	30
61	3	3	4	4	2	4	1	5	1	2	29
62	4	2	3	3	2	3	2	5	2	2	28
63	2	2	3	3	2	3	2	5	2	4	28
64	2	2	3	3	2	3	2	5	2	4	28
65	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	30
66	4	3	3	2	3	5	3	3	2	4	32
67	5	2	5	5	2	4	1	5	1	5	35
68	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	39
69	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	40
70	3	2	4	4	4	4	3	2	2	1	29
71	5	4	5	5	4	4	1	4	1	5	38

72	5	4	5	4	1	4	1	5	3	5		37
73	5	5	3	5	1	5	5	5	1	5		40
74	3	3	4	5	5	2	3	5	5	5		40
75	3	3	4	5	5	4	1	4	1	4		34
76	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5		41
77	3	4	3	2	2	4	2	2	2	4		28
78	2	3	4	5	1	4	1	4	2	4		30
79	3	2	5	5	5	5	1	5	1	5		37
80	5	4	4	4	3	4	2	4	2	3		35
81	2	3	4	5	1	4	1	4	2	4		30
82	5	1	5	5	5	5	3	5	5	4		43
83	5	3	3	5	2	5	1	4	3	2		33
84	4	4	5	5	4	3	1	5	1	3		43
85	2	1	1	3	2	3	3	2	5	1		23
86	4	4	2	5	5	5	1	2	1	4		33
87	2	5	4	5	5	5	1	5	2	5		39
88	5	5	3	3	3	2	3	3	3	3		33
89	3	4	3	2	2	4	2	2	2	4		28
90	5	4	5	5	2	3	3	4	2	4		37
91	5	2	5	5	2	4	1	5	1	5		35
92	4	2	4	5	5	4	3	4	3	4		38
93	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4		38
94	4	3	3	2	3	5	3	3	2	4		32
95	3	3	5	5	5	4	1	4	1	4		35
96	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3		31
97	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3		39
98	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4		38
99	5	5	3	3	3	2	3	3	3	3		33
100	2	5	4	5	5	5	1	5	2	5		39
SUMATOR	382	287	403	414	318	394	220	403	227	384		3440
x	3.82	2.87	4.03	4.14	3.18	3.94	2.2	4.03	2.27	3.84		34.4
DS	1.02868	1.16909	0.93695	1.082645	1.47969	0.91916	1.2472191	0.989388	1.2937691	1.1345804		4.7609523
MEDIANA	4	3	4	5	3	4	2	4	2	4		34.5
MODA	5	3	5	5	5	4	1	5	1	5		35
RANGO	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5		28
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		48
P MIN	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1		23

TEORÍA ORIENTADA HACIA EL OBJETIVO
EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos Orientada hacia el objetivo

Moda: 39

Mediana: 38

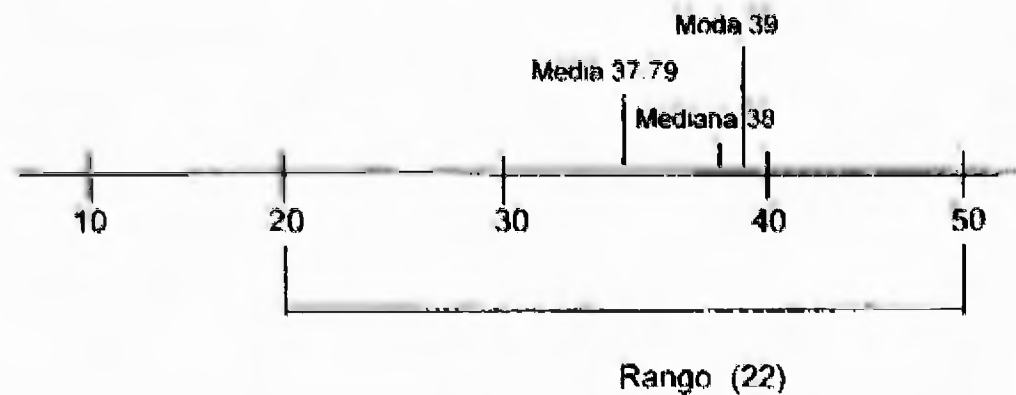
Media (X): 37.79

Desviación estándar: 5.44

Puntuación más alta observada (máximo): 47

Puntuación más baja observada (mínimo): 26

Rango: 22



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

TEORIA DE ORIENTACION HACIA EL OBJETIVO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N1SuLiderOJefe	N5CreeUsted	N19Te9lente	N20SuLider	N27SuLider	N31onQuéFrecu	N34EILider	N37SeTeDan	N29SuAmbien	N44EstáUsted	SUMATORIA
1	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	42
2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
3	4	1	5	5	4	2	5	5	5	5	41
4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	5	39
5	4	1	3	4	3	4	4	5	5	3	36
6	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	38
7	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	28
8	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	45
9	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
10	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	30
11	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	45
12	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	31
13	5	2	5	4	5	3	5	5	5	5	44
14	5	3	5	5	3	4	5	4	5	5	44
15	3	2	4	4	2	2	4	4	4	4	33
16	4	1	5	5	3	5	5	5	5	5	43
17	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	43
18	4	3	4	5	5	3	3	3	4	5	39
19	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	33
20	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	34
21	4	3	5	4	3	2	3	4	3	5	36
22	4	3	5	4	3	2	3	4	3	5	36
23	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	38
24	4	1	4	4	3	5	4	3	5	3	36
25	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	35
26	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	35
27	3	3	2	2	3	4	4	2	4	3	30
28	2	2	4	3	3	3	5	5	2	5	34
29	4	3	4	3	3	3	5	5	2	5	37
30	4	3	5	4	4	3	4	5	4	5	41
31	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	39
32	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	46
33	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	45

34	4	4	5	3	3	2	4	5	4	3	38
35	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	43
36	5	1	5	3	4	4	3	5	5	4	39
37	5	1	5	3	4	4	3	5	5	4	39
38	3	3	2	3	3	2	1	4	2	5	29
39	2	3	1	2	3	3	3	3	1	5	26
40	2	5	5	5	3	3	5	5	5	5	43
41	3	4	1	2	3	1	4	4	2	4	29
42	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	38
43	5	2	5	4	4	3	5	5	1	5	40
44	5	3	5	4	4	3	5	5	1	5	40
45	4	6	5	5	5	4	3	4	5	4	44
46	4	5	5	5	3	4	1	5	4	5	41
47	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	31
48	5	3	5	5	4	3	5	5	1	5	41
49	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	38
50	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	34
51	3	4	1	3	3	1	4	4	2	4	29
52	2	5	5	5	3	3	5	5	5	5	43
53	2	3	5	5	4	3	3	3	1	5	34
54	3	3	2	3	3	2	1	4	2	5	28
55	5	1	4	4	4	4	3	5	5	5	39
56	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	43
57	4	4	5	3	3	2	4	5	4	3	37
58	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	45
59	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	46
60	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	39
61	4	3	5	4	4	3	4	5	4	5	41
62	3	2	4	3	3	3	5	5	5	5	35
63	2	2	4	3	3	3	5	5	2	5	34
64	2	2	4	3	3	3	5	5	2	5	34
65	3	3	2	2	3	4	4	2	4	3	30
66	3	3	2	2	3	3	4	2	3	4	29
67	5	2	5	4	5	3	5	5	5	5	44
68	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	38
69	4	3	4	4	3	4	4	5	3	5	39
70	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	30
71	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43

72	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	42
73	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
74	4	3	5	4	2	3	4	4	4	4	37
75	4	3	5	4	3	2	3	4	3	5	36
76	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	35
77	3	4	4	4	2	3	1	4	3	3	31
78	4	3	4	5	4	3	2	4	5	5	39
79	3	2	5	4	4	2	4	5	4	5	38
80	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	39
81	4	3	4	5	4	3	2	4	5	5	39
82	5	1	5	5	3	3	4	4	3	5	38
83	3	3	5	4	3	2	2	4	4	3	33
84	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	44
85	5	1	1	1	2	2	2	3	4	5	26
86	5	4	5	3	3	4	2	5	3	3	37
87	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
88	2	5	3	3	3	3	3	3	3	5	33
89	3	4	4	4	2	3	1	4	3	3	31
90	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	43
91	5	2	5	4	5	3	5	5	5	5	44
92	4	2	4	3	5	4	5	5	3	5	40
93	5	2	5	4	5	5	4	5	5	4	44
94	3	3	2	2	3	3	4	2	3	4	29
95	4	3	5	4	3	2	3	4	3	5	36
96	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	34
97	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	35
98	5	2	5	4	5	5	4	5	5	4	44
99	2	5	3	3	3	3	3	3	3	5	33
100	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
SUMATO	381	287	410	388	365	331	376	432	371	438	3779
x	3.81	2.87	4.1	3.88	3.65	3.31	3.76	4.32	3.71	4.38	37.79
DS	0.960797	1.169088	1.11464	0.87939	0.880484	0.861	1.09286	0.827312	1.148517	0.72167	5.4407646
MEDIANA	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	38
MODA	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	39
RANGO	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	22
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
P MIN	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	26

TEORÍA DEL RASGO EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos del Rasgo

Moda: 35

Mediana: 36

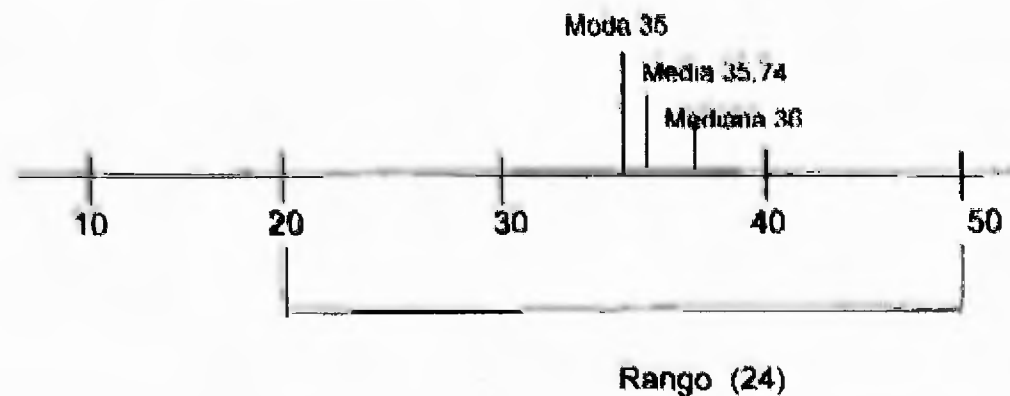
Media (X): 35.74

Desviación estándar: 5.04

Puntuación más alta observada (máximo): 46

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 24



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

TEORIA DE LOS RASGO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTA:

EQUIPO DE TRAJO

SUJETO	N1LasÓrden	N14SuLider	N17SeSienta	N18CreesQu	N24PlensaQu	N30SuLider	N35Conslidre	N40PlensaQu	N40UstedPo	N42SuLider	SUMATORIA
1	5	5	3	1	3	4	3	4	3	5	36
2	5	5	1	1	5	5	2	5	1	5	35
3	5	5	2	1	5	4	2	4	3	5	36
4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	42
5	5	5	1	3	5	5	2	5	1	5	37
6	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	41
7	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	31
8	5	5	1	1	5	5	3	5	1	4	35
9	2	5	2	4	5	5	3	5	2	4	37
10	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	33
11	5	4	3	5	5	5	4	5	1	5	42
12	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	23
13	2	5	1	5	4	4	4	5	2	5	37
14	5	5	3	5	5	5	3	5	1	4	41
15	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	28
16	5	4	1	1	4	4	3	4	3	4	33
17	4	4	3	3	4	3	2	5	3	5	36
18	4	4	2	1	2	4	4	4	2	4	31
19	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	30
20	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	32
21	5	5	4	5	5	2	2	4	1	4	37
22	5	5	4	5	5	2	2	4	1	4	37
23	4	5	2	5	4	4	4	4	2	4	38
24	5	3	4	4	3	5	4	5	5	3	41
25	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
26	4	4	5	3	3	3	3	5	4	5	39
27	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	29
28	4	3	3	2	3	2	3	5	3	5	33
29	2	3	3	2	3	2	3	5	3	5	31
30	5	4	2	2	5	5	2	5	3	5	38
31	2	5	2	2	5	4	2	4	1	3	30
32	5	5	2	1	5	5	2	5	2	5	37
33	5	5	1	1	5	5	5	5	2	5	39

34	5	4	2	5	5	4	3	5	3	3	39
35	5	5	2	5	5	3	3	4	2	4	34
36	3	5	3	5	4	3	5	5	1	4	38
37	3	5	3	5	4	3	5	5	1	4	38
38	5	3	4	4	3	3	3	1	3	3	32
39	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	37
40	5	4	3	1	3	3	3	4	4	5	35
41	5	1	4	4	3	1	4	3	2	2	29
42	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	41
43	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	44
44	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	44
45	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	43
46	5	5	3	5	4	5	3	5	1	5	41
47	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	23
48	5	5	3	5	4	5	3	5	3	5	43
49	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
50	5	2	3	2	2	3	4	2	1	2	26
51	5	1	4	4	3	1	4	3	2	2	29
52	5	4	3	1	3	3	3	4	4	5	35
53	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3	38
54	5	3	4	4	3	3	3	1	3	3	32
55	3	5	3	5	4	3	5	5	1	4	38
56	5	5	2	1	5	3	3	4	2	4	34
57	5	4	2	5	5	4	3	5	5	3	41
58	5	5	1	1	5	5	5	5	2	5	39
59	5	5	2	1	5	5	2	5	2	5	37
60	2	5	2	2	5	4	2	4	1	3	30
61	5	4	2	2	5	5	2	5	3	5	38
62	2	3	3	2	3	2	3	5	3	5	31
63	4	3	3	2	3	2	3	5	3	5	33
64	4	3	3	2	3	2	3	5	3	5	33
65	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	28
66	3	2	4	3	2	2	4	2	4	3	28
67	5	5	1	2	5	4	2	5	1	5	35
68	5	3	2	4	3	3	4	5	6	5	38
69	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	42
70	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	33
71	2	5	2	4	5	5	3	5	2	4	37

72	5	4	3	1	3	4	3	4	3	5	35
73	5	5	1	1	5	5	2	5	1	5	35
74	5	5	4	5	3	4	2	5	4	5	42
75	5	5	4	5	5	2	2	4	1	4	37
76	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	39
77	4	2	3	2	3	2	2	4	4	2	28
78	5	5	3	1	5	4	2	4	2	4	35
79	4	5	3	5	5	5	3	5	1	5	41
80	2	4	2	3	4	4	2	4	2	4	31
81	5	5	3	1	5	4	2	4	2	4	35
82	3	5	3	5	5	4	2	5	1	5	38
83	3	5	4	2	4	2	3	5	2	4	34
84	5	5	2	4	5	4	5	5	4	5	44
85	3	3	1	2	3	1	2	4	5	2	26
86	1	5	3	5	5	2	3	4	5	2	35
87	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	46
88	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
89	4	2	3	2	3	2	2	4	4	2	28
90	3	5	2	2	4	5	3	4	2	4	34
91	5	5	1	2	5	4	2	5	1	5	35
92	4	5	4	5	3	4	4	5	2	4	40
93	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	43
94	3	2	4	3	2	2	4	2	4	3	29
95	5	5	4	5	5	2	2	4	5	4	41
96	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	32
97	4	4	5	3	3	3	3	5	4	5	39
98	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	43
99	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
100	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	46
SUMATO	417	414	291	318	394	358	308	408	263	403	3574
\bar{x}	4.17	4.14	2.91	3.18	3.94	3.58	3.08	4.08	2.63	4.03	35.74
DS	1.054619	1.082645	1.110965	1.479694	0.951554	1.111737	0.939374	1.060589	1.194727	0.989388	5.0384782
MEDIANA	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	36
MODA	5	5	3	5	5	4	3	5	3	5	35
RANGO	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	24
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
P MIN	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	23

TEORÍA DE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS COGNITIVOS EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de la Utilización de recursos cognitivos

Moda: 39

Mediana: 39.5

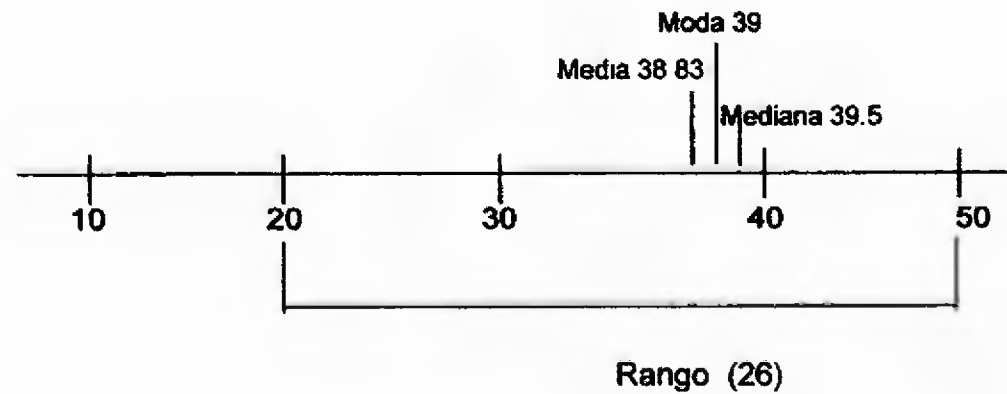
Media (X): 38.83

Desviación estándar: 6.94

Puntuación más alta observada (máximo): 49

Puntuación más baja observada (mínimo): 24

Rango: 26



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

34	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	46
35	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	44
36	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47
37	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47
38	2	2	2	1	4	3	3	3	3	1	24
39	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	29
40	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	39
41	3	5	4	4	1	3	4	3	3	3	33
42	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
43	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	47
44	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	47
45	4	5	4	4	4	5	5	5	2	1	39
46	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	43
47	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	28
48	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	45
49	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
50	3	5	4	4	1	2	3	4	4	2	32
51	3	5	4	4	1	3	4	3	3	3	33
52	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	39
53	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	35
54	2	2	2	1	4	3	3	3	3	1	24
55	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	46
56	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	44
57	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	46
58	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
59	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	47
60	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	38
61	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	44
62	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	33
63	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	33
64	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	33
65	5	2	1	2	3	3	2	3	2	2	25
66	5	3	1	2	3	2	5	3	2	2	28
67	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	45
68	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	43
69	4	5	2	4	4	4	4	3	5	4	39
70	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	33
71	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	44

72	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	38
73	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
74	3	5	5	5	5	3	2	2	4	5	5	39
75	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	42
76	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	39
77	3	5	3	1	3	3	4	2	3	4	4	31
78	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	41
79	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	45
80	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
81	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	41
82	4	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	39
83	4	5	4	3	3	4	5	3	3	5	5	39
84	5	5	4	4	2	5	3	5	4	5	5	42
85	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	4	26
86	4	5	5	1	5	5	5	3	5	4	4	42
87	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	46
88	1	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	26
89	3	5	3	1	3	3	4	2	3	4	4	31
90	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	40
91	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	45
92	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	5	40
93	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	46
94	5	3	1	2	3	2	5	3	2	2	2	28
95	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	42
96	3	4	3	2	3	3	3	4	2	3	3	30
97	4	3	4	3	3	3	4	3	3	5	5	35
98	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	46
99	1	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	26
100	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	46
SUMATOR	383	442	372	339	392	394	394	365	394	408	408	3883
x	3.83	4.42	3.72	3.39	3.92	3.94	3.94	3.65	3.94	4.08	4.08	38.83
DS	0.95405	0.866667	1.1554	1.179753	1.03162	0.951554	0.919156	0.88048	1.061921	1.060589	1.060589	6.9364615
MEDIANA	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39.5
MODA	4	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	39
RANGO	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	26
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
P MIN	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	24

TEORÍA DE LA CONTIGENCIA DE VROOM - YETTON

EQUIPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de la Contingencia de Vroom - Yetton

Moda: 40

Mediana: 38

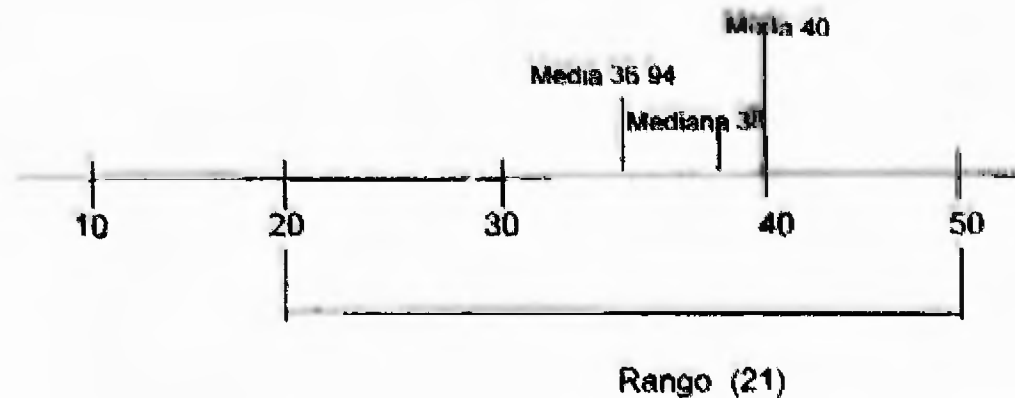
Media (X): 36.94

Desviación estándar: 5.27

Puntuación más alta observada (máximo): 47

Puntuación más baja observada (mínimo): 27

Rango: 21



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Equipos de Trabajo.

TEORIA DE CONTINGENCIA DE VROON - YETTON

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

EQUIPO DE TRABAJO

SUJETO	N1SuLiderO	N3SierteQui	N6SuLiderO	N7SierteQue	N12CreeQui	N13SuLider	N17SeSierte	N36Conalde	N38CreeUste	N47SuEquipc	SUMATORIA
1	4	5	4	5	5	4	3	4	2	3	39
2	5	4	5	5	3	5	1	5	1	5	39
3	4	1	5	5	4	5	2	4	4	1	35
4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	45
5	4	5	5	5	5	5	1	4	4	4	42
6	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	44
7	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	35
8	5	2	5	5	5	4	1	3	2	2	34
9	4	4	5	3	5	5	2	5	2	5	40
10	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	33
11	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	46
12	3	4	4	3	2	2	1	5	2	1	27
13	5	5	5	5	4	4	1	5	2	5	41
14	5	4	5	5	5	5	3	5	2	1	40
15	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	28
16	4	5	5	5	5	4	1	5	2	5	41
17	4	5	4	4	5	4	3	4	2	5	40
18	4	4	5	4	3	4	2	5	2	5	38
19	3	4	4	2	4	4	2	4	2	4	33
20	2	4	4	3	4	4	3	4	2	4	34
21	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	44
22	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	42
23	3	2	4	4	4	3	2	5	2	2	31
24	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	42
25	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
26	3	3	3	3	5	3	5	4	2	3	34
27	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	28
28	2	3	3	2	3	2	3	4	2	4	28
29	4	2	5	3	3	2	3	4	2	3	31
30	4	4	5	5	4	3	2	5	4	3	39
31	4	5	4	4	4	4	2	5	2	4	38
32	5	5	5	5	4	5	2	5	2	2	40
33	5	1	5	5	5	5	1	5	1	4	37

72	4	5	4	5	5	5	3	4	2	3	40
73	5	4	5	5	3	5	1	5	1	5	39
74	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	43
75	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	42
76	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
77	3	1	5	4	3	4	3	3	2	1	29
78	4	3	5	1	4	4	3	4	2	4	34
79	3	4	4	5	5	4	3	5	4	3	40
80	4	3	4	4	4	5	2	4	2	4	36
81	4	3	5	1	4	4	3	4	2	4	34
82	5	4	5	5	5	5	3	5	1	2	40
83	3	3	5	4	3	3	4	2	4	2	33
84	4	5	5	5	5	3	2	5	4	4	42
85	5	4	2	2	1	2	1	5	1	5	28
86	5	2	5	5	2	5	3	2	2	2	33
87	5	5	5	5	4	5	5	3	2	3	42
88	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	28
89	3	1	5	4	3	4	3	3	2	1	29
90	4	4	5	5	5	4	2	4	2	4	39
91	5	3	5	5	5	5	1	5	2	3	39
92	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
93	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
94	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	31
95	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	44
96	2	4	4	3	4	4	3	4	2	4	34
97	3	3	3	3	5	3	5	4	2	3	34
98	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
99	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	28
100	5	5	5	5	4	5	5	3	2	3	42
SUMATO	381	357	442	411	403	393	291	414	269	333	3694
\bar{x}	3.81	3.57	4.42	4.11	4.03	3.93	2.91	4.14	2.69	3.33	36.94
DS	0.960797	1.15831	0.866667	1.1091447	0.93695	1.06605	1.1109646	0.899158	1.17804	1.198105	5.26628307
MEDIAN	4	4	5	5	4	4	3	4	2	3.5	38
MODA	4	4	5	5	5	5	3	5	2	4	40
RAMGO	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	21
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
P MIN	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	27

SUSTITUTIVOS PARA EL LIDERAZGO
GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Sustitutivos de Liderazgo

Moda: 40

Mediana: 39

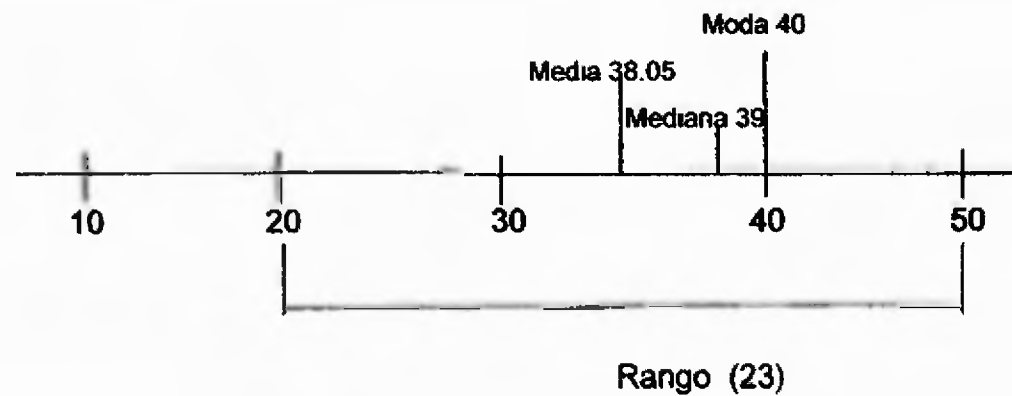
Media (X): 38.05

Desviación estándar: 4.94

Puntuación más alta observada (máximo): 50

Puntuación más baja observada (mínimo): 28

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo

SUSTITUTIVOS PARA LIDERAZGO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	M6CreeCuel	N18CreeUr	N22SuLider	N23SuAmbi	N28LasOrd	N33SuLider	N36Conetoe	N38CreeUr	N44Est6Ur	N47SuEqui	SUMATORIA
1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	45
2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	32
3	5	4	4	4	1	4	3	3	5	3	36
4	2	5	3	4	2	1	5	2	3	2	29
5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	41
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
7	5	5	3	1	3	2	4	3	5	2	33
8	5	4	5	4	2	3	5	3	4	3	38
9	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	40
10	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	41
11	5	5	5	5	5	2	4	3	5	5	44
12	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	39
13	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	40
14	5	4	5	3	4	4	5	3	4	2	39
15	4	5	5	5	5	5	4	1	5	3	42
16	5	5	4	1	4	2	5	1	5	4	36
17	3	3	5	5	2	5	4	2	3	4	36
18	5	3	5	5	5	5	4	4	5	1	42
19	4	4	4	2	5	3	3	2	3	3	33
20	5	4	4	4	2	3	4	3	4	2	35
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	1	3	2	4	4	4	4	2	3	1	28
23	5	5	5	5	2	5	5	3	5	2	42
24	5	5	4	3	2	4	5	4	5	3	40
25	5	4	5	4	3	5	4	3	4	5	42
26	5	5	2	4	3	3	5	3	5	5	40
27	5	4	5	5	5	5	5	3	5	1	43
28	3	5	4	5	4	4	4	2	3	3	39
29	5	5	5	4	3	5	4	3	5	3	42
30	4	5	5	5	5	5	4	1	5	3	42
31	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	44
32	5	3	5	4	3	5	3	2	2	3	36
33	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	44

34	5	5	5	4	3	5	3	2	5	3	40
35	5	5	5	4	3	5	3	2	5	3	40
36	5	3	2	2	4	3	4	2	5	3	33
37	5	5	2	1	3	1	5	2	5	1	30
38	5	3	5	5	3	5	4	3	4	2	39
39	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46
40	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	41
41	5	5	5	5	3	4	5	2	2	2	38
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
43	5	5	4	5	4	4	5	2	3	3	40
44	3	5	5	4	3	5	5	2	4	3	39
45	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	40
46	5	5	3	4	3	4	5	2	5	4	40
47	3	4	3	4	2	4	5	2	4	3	34
48	2	4	2	4	2	3	4	3	5	3	32
49	3	4	5	5	3	5	5	3	5	4	42
50	3	4	2	4	3	3	5	2	5	3	34
51	5	5	4	2	1	3	4	1	5	4	34
52	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	31
53	2	4	1	3	4	1	5	3	4	3	30
54	3	5	2	5	5	1	5	4	5	5	40
55	5	3	3	4	3	3	5	1	5	4	36
56	5	3	4	5	4	5	4	3	5	1	39
57	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	42
58	2	4	4	5	2	4	3	1	5	4	34
59	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	44
60	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	45
61	3	4	5	2	3	4	4	3	4	5	37
62	2	4	4	3	3	1	3	3	4	2	29
63	2	5	3	4	3	4	4	3	3	4	35
64	4	5	5	5	5	5	4	1	4	2	40
65	4	4	5	5	3	4	5	5	5	1	41
66	5	4	5	5	4	5	3	3	3	2	39
67	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	40
68	1	4	1	4	1	4	4	3	4	2	28
69	3	3	5	4	3	4	2	3	4	2	33
70	5	3	4	4	2	4	5	4	4	4	39
71	2	5	5	4	3	5	4	2	5	1	36

72	5	1	4	5	4	5	5	1	5	1	36
73	5	4	5	3	4	4	5	3	4	2	39
74	5	5	2	4	3	3	5	3	5	5	40
75	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	41
76	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46
77	3	4	2	4	3	3	5	2	5	3	34
78	5	5	4	3	2	4	5	4	5	3	40
79	5	3	2	2	4	3	4	2	5	3	33
80	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	39
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
82	5	5	5	5	3	4	5	2	2	2	38
83	3	5	4	5	4	4	4	2	5	3	39
84	4	5	5	5	5	5	4	1	5	3	42
85	2	5	3	4	2	1	5	2	3	2	29
86	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	35
87	5	4	4	4	1	4	3	3	5	3	36
88	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	42
89	5	5	3	4	2	4	5	2	4	2	36
90	4	4	5	5	2	5	5	1	5	1	37
91	4	4	5	5	2	5	5	1	5	1	37
92	5	5	3	4	2	4	5	2	4	2	36
93	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	42
94	4	4	5	5	2	5	5	1	5	1	37
95	1	4	1	4	1	4	4	3	4	2	28
96	5	5	3	1	3	2	4	3	5	2	33
97	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	31
98	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	35
99	2	5	3	4	2	1	5	2	3	2	29
100	3	3	5	5	2	5	4	2	3	4	36
SUMAT	408	424	402	408	327	398	434	262	439	298	3805
x	4 08	4 24	4 02	4 05	3 27	3 98	4 34	2 62	4 39	2 98	38 05
DS	1 17791	0 8423	1 145743	1 041367	1 0811	1 16324	0 713789	1 0228	0 80271	1 18901	4 9387665
MEDIAN	5	4	4	4	3	4	4	3	5	3	39
MODA	5	5	5	5	3	5	5	2	5	3	40
RANGO	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	23
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
P MIN	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	28

TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos Carismático

Moda: 44

Mediana: 36.5

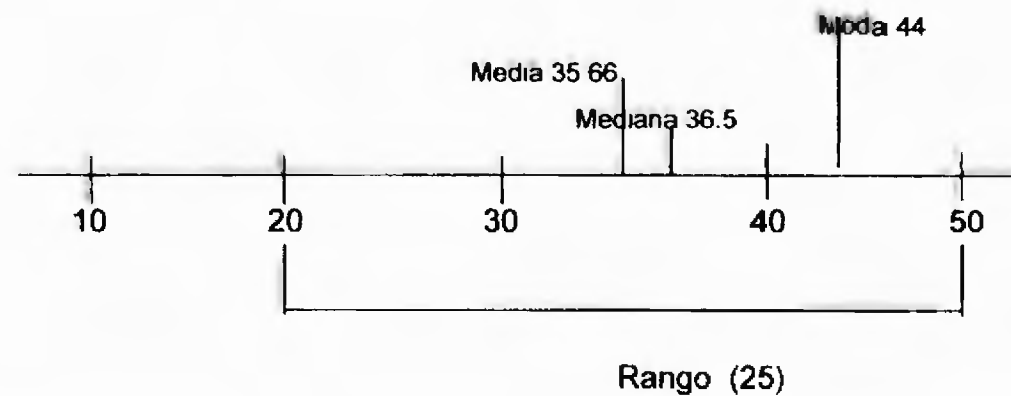
Media (X): 35.66

Desviación estándar: 6.45

Puntuación más alta observada (máximo): 47

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 25



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA DE LIDERAZGO CARISMATICO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	N1SuLider	N45SuLider	N55SuLider	N33SuLider	N39SuLider	N31Consi	N23EILider	N21SuLider	N29SuLider	N10SuLider	SUMATORIA
1	4	5	5	5	5	1	1	5	4	3	38
2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	30
3	3	4	4	4	5	1	2	4	3	3	33
4	3	1	1	1	2	2	5	2	5	3	25
5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	38
6	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	47
7	3	2	3	2	2	4	3	4	3	2	28
8	3	3	3	3	1	4	3	5	3	4	32
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
10	3	4	3	4	2	2	4	4	3	3	32
11	3	2	3	2	1	2	5	4	2	1	25
12	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	37
13	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	34
14	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	38
15	3	5	2	5	2	1	1	5	3	3	30
16	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	25
17	3	5	5	5	2	3	4	3	4	5	39
18	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	45
19	4	3	4	3	3	2	4	3	3	5	34
20	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	28
21	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	44
22	3	4	1	4	4	2	2	2	1	1	24
23	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	44
24	3	4	3	4	3	3	4	4	3	5	38
25	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	43
26	2	3	3	3	2	4	5	2	2	2	28
27	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	43
28	4	4	2	4	3	3	2	5	5	3	35
29	4	5	5	5	4	2	3	4	5	5	42
30	3	5	2	5	2	1	1	5	3	3	30
31	5	5	5	5	4	1	3	4	5	5	42
32	5	5	2	5	5	2	4	5	4	5	42
33	4	5	1	5	5	1	5	5	4	5	40

72	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	42
73	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	38
74	2	3	3	3	2	4	5	2	2	2	28
75	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	40
76	4	5	4	5	4	2	5	4	4	5	42
77	4	3	1	3	2	3	2	4	3	2	27
78	3	4	3	4	3	3	4	4	3	5	36
79	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	33
80	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	37
81	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	44
82	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	44
83	4	4	2	4	3	3	2	5	5	3	35
84	3	5	2	5	2	1	1	5	3	3	30
85	3	1	1	1	1	2	5	2	5	3	24
86	4	4	3	4	5	2	4	4	4	3	37
87	3	4	4	4	5	1	2	4	3	3	33
88	4	5	2	5	3	3	4	5	4	2	37
89	4	4	2	4	4	3	1	4	4	2	32
90	5	5	5	5	5	2	4	5	4	4	44
91	5	5	5	5	5	2	4	5	4	4	44
92	4	4	2	4	4	3	1	4	4	2	32
93	4	5	2	5	3	3	4	5	4	2	37
94	5	5	5	5	5	2	4	5	4	4	44
95	1	4	2	4	3	2	3	4	2	4	29
96	3	2	3	2	2	4	3	4	3	2	28
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
98	4	4	3	4	5	2	4	4	4	3	37
99	3	1	1	1	2	2	5	2	5	3	25
100	3	5	5	5	2	3	4	3	4	5	39
SUMATOR	360	398	319	398	352	267	370	399	355	348	3566
\bar{x}	3.6	3.98	3.19	3.98	3.52	2.67	3.7	3.99	3.55	3.48	35.66
SD	1.024941	1.16324	1.276794	1.163242	1.193247	0.985296	1.19342	0.91558	0.998737	1.201682	6.452968935
MEDIANA	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	36.5
MODA	3	5	3	5	4	3	4	4	4	3	44
RANGO	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	25
PMAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
PMIN	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	23

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos del Comportamiento

Moda: 30

Mediana: 22

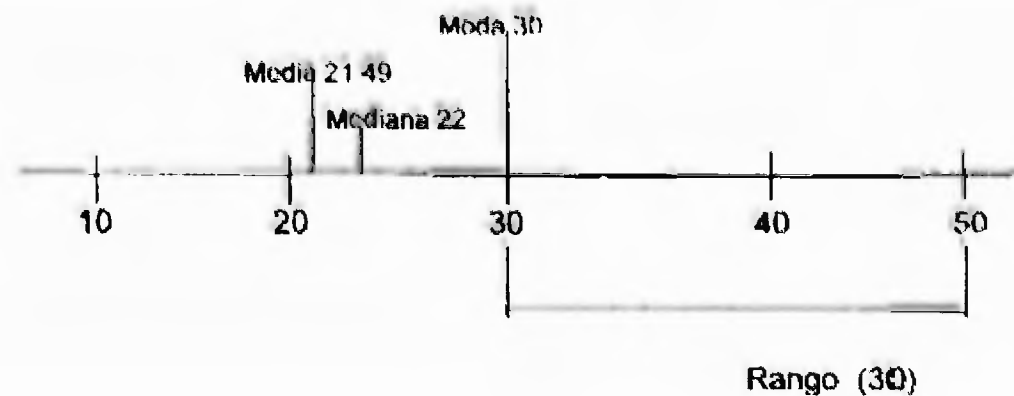
Media (X): 21.49

Desviación estándar: 6.60

Puntuación más alta observada (máximo): 39

Puntuación más baja observada (mínimo): 10

Rango: 30



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo no predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

GRUPO DE TRABAJO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

SUJETO	N10SuLider	N16CreeUs	N19TeSient	N20SuLider	N23SuAmb	N31ConQue	N32SuLider	N34ElLider	N37SeTeDan	N41SuLider	SUMATORIA
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	13
2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	31
3	1	2	1	3	2	3	2	1	1	1	17
4	5	1	1	2	2	4	2	3	2	1	23
5	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	15
6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14
7	4	1	1	1	5	4	4	4	3	3	30
8	4	2	2	4	2	4	3	3	3	5	32
9	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19
10	3	2	1	1	2	4	2	4	2	3	24
11	4	1	1	1	1	1	4	2	4	5	24
12	2	3	1	1	3	3	3	3	1	2	22
13	1	2	2	2	2	1	3	3	2	4	22
14	1	2	1	1	3	3	3	3	2	1	20
15	3	1	1	4	1	5	5	3	3	5	31
16	4	1	2	2	5	3	3	3	3	3	29
17	1	3	1	1	1	2	3	2	3	2	19
18	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	18
19	2	2	1	3	4	3	1	2	1	2	21
20	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	22
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
22	5	3	2	3	2	3	3	4	2	3	30
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11
24	3	1	2	2	3	2	3	4	2	4	26
25	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	20
26	3	1	3	2	2	3	4	4	2	3	27
27	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	13
28	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	18
29	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	16
30	3	1	1	4	1	4	5	3	3	5	30
31	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	15
32	1	3	1	2	2	2	1	1	3	1	17

33	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	13
34	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	13
35	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	14
36	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	30
37	5	1	3	2	3	4	5	4	4	4	37
38	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	23
39	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	15
40	4	2	1	1	2	3	3	3	3	2	24
41	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	14
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
43	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	14
44	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	18
45	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	23
46	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	17
47	5	2	4	2	2	2	2	4	2	5	30
48	3	2	2	2	2	4	3	4	2	4	28
49	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	12
50	3	2	1	1	2	3	5	3	3	4	27
51	3	1	2	2	4	3	3	4	1	4	27
52	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	30
53	3	2	1	3	3	2	3	4	1	2	24
54	3	1	1	1	1	3	2	2	1	3	18
55	5	3	2	3	2	4	4	3	2	2	30
56	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	14
57	4	2	1	1	2	1	1	2	1	1	16
58	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	14
59	5	5	5	5	5	2	5	2	3	2	39
60	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	15
61	3	2	1	3	4	1	1	1	1	3	20
62	4	2	3	3	3	2	3	4	2	2	27
63	3	1	2	4	2	4	1	3	1	2	23
64	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	14
65	3	2	2	1	1	2	2	1	2	4	20
66	2	2	1	3	1	3	2	4	2	3	23
67	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	15
68	1	2	4	4	2	3	4	4	2	2	28
69	3	3	3	4	2	3	2	2	1	3	26
70	4	3	1	2	2	3	3	2	2	1	23

71	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	14
72	2	5	1	1	1	4	2	3	3	3	25
73	1	2	1	1	3	3	3	3	2	1	20
74	3	1	3	2	2	3	4	4	2	3	27
75	4	2	1	1	2	3	3	3	3	2	24
76	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	15
77	3	2	1	1	2	3	5	3	3	4	27
78	3	1	2	2	3	2	3	4	2	4	26
79	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	30
80	2	3	1	1	3	3	3	3	1	2	22
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
82	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	14
83	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	16
84	3	1	1	4	1	4	5	3	3	5	30
85	5	1	1	2	2	4	2	3	2	1	23
86	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	23
87	1	2	1	3	2	3	2	1	1	1	17
88	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	17
89	4	1	3	5	2	3	3	5	2	3	31
90	1	2	1	1	1	2	2	4	1	1	16
91	1	2	1	1	1	2	2	4	1	1	16
92	4	1	3	5	2	3	3	5	2	3	31
93	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	17
94	1	2	1	1	1	2	2	4	1	1	16
95	1	2	4	4	2	3	4	4	2	2	28
96	4	1	1	1	5	4	4	4	3	3	30
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
98	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	25
99	5	1	1	2	2	4	2	3	2	1	23
100	1	3	1	1	1	2	3	2	3	2	19
SUMATORIA	239	180	157	195	196	256	236	271	198	221	2149
\bar{x}	2.39	1.8	1.57	1.95	1.96	2.56	2.36	2.71	1.98	2.21	21.49
SD	1.31729	0.89893	0.879107	1.122542	1.08171	0.988009	1.17654	1.01797	0.8406347	1.22512	6.60195104
MEDIANA	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	22
MODA	1	1	1	1	1	3	2	3	2	1	30
RANGO	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	30
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	38

TEORÍA DE LA CONTIGENCIA DE FIEDLER

GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Contingencia de Fiedler

Moda: 35

Mediana: 32

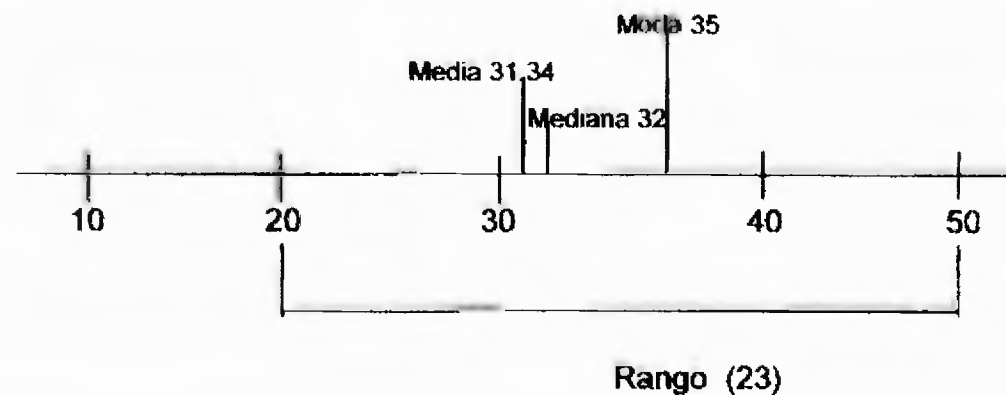
Media (X): 31.34

Desviación estándar: 4.95

Puntuación más alta observada (máximo): 42

Puntuación más baja observada (mínimo): 20

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA DE CONTIGENCIA

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	N98uLider	N10SuLider	N16SuLider	N22SuLider	N26PiensaU	N29SuAmbie	N30SuLider	N41SuLider	N44ctad	N46reca	SUMATORIA
1	5	5	3	5	1	5	5	3	3	2	37
2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	20
3	3	5	1	4	1	4	4	5	1	1	29
4	3	1	2	3	1	5	3	5	5	3	31
5	3	4	4	4	1	5	5	5	3	1	35
6	4	5	4	5	1	5	5	5	5	1	40
7	2	2	2	3	2	1	4	3	2	2	23
8	3	2	5	5	1	4	3	1	3	2	29
9	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	40
10	5	3	3	4	2	4	4	3	3	3	34
11	4	2	1	5	1	5	5	1	1	3	28
12	4	4	3	4	2	3	3	4	3	5	35
13	3	5	2	5	2	4	4	2	1	1	29
14	4	5	3	5	2	3	5	5	1	2	35
15	3	3	1	5	1	5	2	1	3	3	27
16	4	2	4	4	4	1	3	3	2	4	31
17	3	5	2	5	2	5	3	4	2	5	36
18	3	5	5	5	3	4	5	5	2	1	38
19	4	4	4	4	1	2	4	4	3	2	32
20	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	33
21	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	42
22	1	1	2	2	2	5	3	3	4	3	26
23	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	34
24	2	3	1	4	2	4	4	2	1	1	24
25	5	4	4	5	2	4	4	5	3	1	37
26	2	3	1	2	2	4	2	3	1	2	22
27	5	5	2	5	2	5	4	5	2	1	36
28	4	4	3	4	1	5	4	5	1	3	34
29	4	5	1	5	1	4	5	5	1	2	33
30	3	3	1	5	1	5	1	1	3	3	26
31	5	4	1	5	1	4	3	5	1	2	33
32	5	5	1	5	1	5	5	5	1	2	35
33	5	4	2	4	1	4	3	5	2	2	32

34	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	34
35	5	5	1	5	1	5	5	5	1	2	35
35	4	2	5	2	3	3	2	3	3	3	28
37	1	1	1	2	3	1	3	2	3	4	21
38	4	4	2	5	2	5	4	3	1	3	33
39	5	5	5	5	2	4	4	4	3	2	39
40	2	2	3	4	1	4	4	4	1	2	27
41	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	34
42	5	5	1	5	1	5	3	5	3	1	34
43	4	5	4	4	2	4	4	4	1	1	33
44	5	5	5	5	2	4	3	4	2	2	37
45	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	32
46	3	4	3	3	2	4	2	4	3	2	31
47	4	1	4	5	2	4	4	1	2	2	27
48	4	3	1	2	2	4	2	2	4	4	25
49	5	5	4	5	1	4	5	5	1	1	36
50	3	3	1	2	1	4	1	2	3	1	21
51	4	3	3	4	1	2	3	2	1	4	27
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
53	4	2	4	1	1	4	2	4	5	2	30
54	3	3	1	2	2	5	2	3	2	3	28
55	4	1	3	3	2	3	3	4	2	3	27
56	4	5	1	4	1	5	4	5	2	1	32
57	5	2	2	5	1	4	5	5	2	1	32
58	5	5	4	4	1	4	4	5	4	1	37
59	5	4	2	5	1	5	5	5	1	1	35
60	5	5	1	5	1	4	5	4	1	1	32
61	4	3	1	5	1	2	3	3	5	2	29
62	4	2	2	4	1	4	2	4	2	2	26
63	4	3	1	3	2	4	4	4	3	2	30
64	5	4	2	5	1	5	5	5	1	1	35
65	2	3	5	5	1	5	3	2	2	4	32
66	4	4	2	5	2	5	4	3	1	3	33
67	5	5	1	5	1	5	5	4	3	1	37
68	2	5	1	1	1	3	1	4	2	1	22
69	3	3	1	5	1	5	4	3	4	2	31
70	3	2	1	4	1	4	4	5	3	1	28
71	5	4	1	5	1	4	5	5	1	1	34

TEORÍA DE LA INFLUENCIA MUTUA GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de la Influencia Mutua

Moda: 40

Mediana: 37

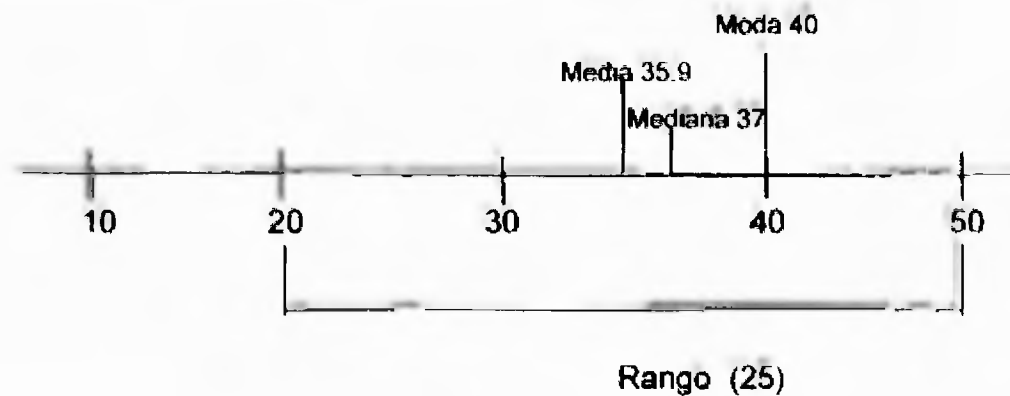
Media (X): 35.9

Desviación estándar: 5.91

Puntuación más alta observada (máximo): 46

Puntuación más baja observada (mínimo): 22

Rango: 25



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA DE INFLUENCIA MUTUA

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	N39ienteCu	N639uLider	N668uLider	N45LaaOrd	N348uLider	N23EILide	N218uLider	N289uLida	N78ienteCu	NBLINOPEN	SUMATORIA
1	3	5	3	5	5	1	5	4	4	5	40
2	2	1	1	4	4	4	3	2	5	5	31
3	4	4	1	1	4	2	4	3	1	1	25
4	5	5	2	2	4	5	2	5	4	5	39
5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	38
6	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	46
7	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	28
8	2	3	5	2	3	3	5	3	5	4	35
9	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	41
10	3	5	3	4	4	4	4	3	5	4	39
11	5	3	1	5	2	5	4	2	2	2	31
12	5	4	3	4	3	5	4	3	4	5	40
13	4	2	2	4	3	4	3	4	3	5	34
14	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40
15	5	1	1	5	1	1	5	3	5	5	32
16	4	2	4	4	3	4	2	2	3	3	31
17	4	3	2	2	3	4	3	4	5	2	32
18	2	5	5	5	3	5	5	3	4	4	41
19	3	5	4	5	5	4	3	3	5	4	41
20	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	32
21	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
22	2	2	2	4	3	2	2	1	1	3	22
23	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	43
24	2	3	1	2	3	4	4	3	4	5	31
25	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	40
26	2	2	1	3	2	5	2	2	4	5	28
27	4	5	2	5	5	4	4	5	3	5	42
28	2	5	3	4	4	2	5	5	4	5	39
29	5	5	1	3	5	3	4	5	4	5	40
30	5	1	1	5	1	1	5	3	5	5	32
31	5	5	1	4	5	3	4	5	5	5	42
32	5	3	1	3	5	4	5	4	3	5	38
33	3	4	2	3	5	5	5	4	1	4	36

34	5	5	1	3	5	3	4	4	5	5	40
35	5	5	1	3	5	3	4	4	5	5	40
36	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	35
37	4	4	1	3	1	5	2	3	2	3	28
38	5	4	2	3	4	3	4	4	4	3	36
39	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	46
40	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	37
41	4	4	1	3	5	5	5	5	1	1	34
42	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	44
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
44	2	3	5	3	3	4	4	3	5	5	37
45	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	37
46	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	40
47	3	4	4	2	4	4	4	2	5	2	34
48	3	3	1	2	3	3	3	3	3	5	29
49	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	44
50	3	3	1	3	1	2	4	3	2	5	27
51	1	3	3	1	3	4	3	2	2	4	26
52	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
53	1	1	4	4	3	1	4	3	3	5	29
54	4	3	3	5	4	4	5	4	5	5	42
55	2	4	2	3	2	4	3	3	1	3	27
56	4	5	1	4	5	4	4	4	5	5	41
57	5	3	2	3	5	3	5	5	4	5	40
58	5	5	4	2	5	5	5	4	5	5	45
59	5	3	1	4	5	3	5	5	4	5	40
60	5	3	1	4	5	3	5	5	4	5	40
61	3	4	1	3	5	3	5	3	4	5	36
62	4	2	2	3	3	5	4	3	4	2	32
63	4	5	1	3	5	5	3	4	5	5	40
64	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	45
65	1	5	5	3	4	5	4	3	4	3	37
66	5	5	2	4	4	3	4	4	4	3	38
67	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	42
68	2	3	1	1	2	3	4	2	4	5	27
69	1	2	1	3	4	1	2	3	4	5	26
70	2	3	1	2	3	4	4	2	5	2	28
71	4	5	3	3	5	4	4	4	5	5	42

72	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	39
73	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40
74	2	2	1	3	2	5	2	2	4	5	28
75	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	37
76	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	46
77	3	3	1	3	1	2	4	3	2	5	27
78	2	3	1	2	3	4	4	3	4	5	31
79	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	35
80	5	4	3	4	3	5	4	3	4	5	40
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
82	4	4	1	3	5	5	5	5	1	1	34
83	2	5	3	4	4	2	5	5	4	5	39
84	5	1	1	5	1	1	5	3	5	5	32
85	5	5	2	2	4	5	2	5	4	5	39
86	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	37
87	4	4	1	1	4	2	4	3	1	1	25
88	2	2	4	4	3	4	5	4	4	5	37
89	2	1	3	2	3	1	4	2	2	5	27
90	3	5	2	2	4	4	5	4	5	5	39
91	3	5	2	2	4	4	5	4	5	5	39
92	2	1	3	2	3	1	4	4	2	5	27
93	2	2	4	4	3	4	5	4	4	5	37
94	3	5	2	2	4	4	5	4	5	5	39
95	2	3	1	1	2	3	4	2	4	5	27
96	3	2	2	3	2	3	4	3	3	5	28
97	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
98	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	37
99	5	5	2	2	4	5	2	5	4	5	39
100	4	3	2	2	3	4	3	4	5	2	32
IA	351	369	243	327	368	370	399	355	391	417	3590
\bar{x}	3.51	3.69	2.43	3.27	3.68	3.7	3.99	3.55	3.91	4.17	35.9
SD	1.201808	1.26886	1.31237	1.0811	1.15365	1.1934	0.91558	0.99874	1.17288	1.1464	5.9075367
MEDIANA	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	37
MODA	4	5	1	3	4	4	4	4	4	5	40
RANGO	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	25
P MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
P MIN	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	22

TEORÍA DEL LIDERAZGO IMPLÍCITO GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Sustitutivos de Liderazgo

Moda: 33

Mediana: 33

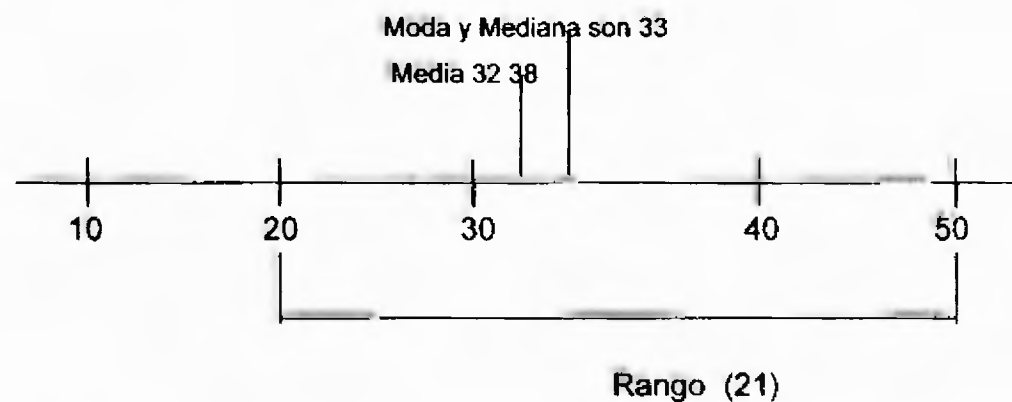
Media (X): 32.38

Desviación estándar: 4.38

Puntuación más alta observada (máximo): 42

Puntuación más baja observada (mínimo): 22

Rango: 21



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA DE LIDERAZGO IMPLICITO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	N2CreeQui	N1CreeUste	N54CreeQui	N58CreeQu	N41CreeQue	N48PiensaU	N24SuLider	N25CreeLat	N10SienteQ	N52SuLider	SUMATORIA
1	5	5	5	2	5	1	5	2	3	5	38
2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	27
3	5	3	4	1	4	1	4	1	3	4	30
4	2	5	5	3	3	1	4	3	3	1	30
5	4	3	4	3	4	1	4	1	4	3	31
6	5	4	5	3	5	1	5	1	5	5	39
7	5	1	2	2	3	2	2	2	2	4	25
8	5	4	5	5	4	1	3	2	4	5	38
9	4	4	4	5	4	3	4	2	4	5	40
10	5	4	4	1	4	2	2	3	3	5	34
11	5	4	2	4	2	1	1	3	1	2	25
12	5	4	3	3	3	2	3	5	3	3	34
13	5	1	3	4	3	2	4	1	4	3	30
14	5	3	4	5	3	2	4	2	3	5	36
15	4	2	5	1	4	1	5	3	3	5	33
16	5	4	3	1	3	4	2	4	2	3	31
17	3	5	4	3	3	2	4	5	5	3	37
18	5	4	5	3	4	3	5	1	5	5	40
19	4	3	4	3	3	1	4	2	5	5	34
20	5	1	4	4	4	3	4	3	2	4	34
21	5	4	5	5	5	1	5	1	5	5	41
22	1	2	2	2	4	2	4	3	1	3	24
23	5	2	5	1	5	1	5	1	5	5	36
24	5	1	3	4	3	2	3	1	5	3	30
25	5	3	5	1	5	2	5	1	4	5	36
26	5	1	3	5	2	2	3	2	2	2	27
27	5	3	5	1	5	2	4	1	5	5	36
28	3	2	5	3	3	1	5	3	3	5	33
29	5	3	5	1	4	1	4	2	5	5	35
30	4	2	5	1	4	1	5	3	3	5	33
31	5	5	5	1	3	1	4	2	5	5	36
32	5	3	1	1	4	1	5	2	5	5	32
33	5	2	1	5	3	1	4	2	5	5	33

34	5	3	5	1	4	1	4	1	5	5	34
35	5	3	5	1	4	1	4	2	5	5	35
36	5	5	4	5	2	3	4	3	3	2	36
37	5	4	1	1	3	3	5	4	3	3	32
38	5	4	4	1	4	2	4	3	4	4	35
39	5	5	5	5	4	2	5	2	5	4	42
40	3	2	4	3	5	1	4	2	3	5	32
41	5	1	3	3	3	1	5	1	5	5	32
42	5	4	5	5	5	1	5	1	5	5	41
43	5	3	4	1	5	2	4	1	3	5	33
44	3	3	5	1	4	2	5	2	3	5	33
45	3	3	4	3	5	2	4	2	3	4	31
46	5	5	4	3	4	2	3	2	3	3	34
47	3	2	2	2	3	2	2	2	1	5	24
48	2	1	3	1	3	2	2	4	3	3	24
49	3	3	5	4	5	1	4	1	5	5	36
50	3	4	3	5	4	1	4	1	2	4	31
51	5	3	3	2	1	1	2	4	2	3	26
52	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
53	2	3	5	5	3	1	5	2	4	1	31
54	3	4	5	3	5	2	4	3	4	5	38
55	5	3	2	5	4	2	4	3	1	3	32
56	5	2	5	1	5	1	4	1	5	5	34
57	3	3	4	1	5	1	4	1	2	5	29
58	2	2	5	5	5	1	5	1	5	4	35
59	5	2	5	1	3	1	3	1	5	5	31
60	5	2	5	1	3	1	3	1	5	5	31
61	3	4	4	1	5	1	5	2	3	5	33
62	2	4	2	2	1	1	4	2	2	3	23
63	2	4	4	1	3	2	4	2	3	4	29
64	4	3	5	1	5	1	5	1	5	5	35
65	4	4	4	4	3	1	4	4	4	3	35
66	5	4	4	1	5	2	4	3	2	5	35
67	3	1	4	2	4	1	4	1	4	5	29
68	1	1	4	1	3	1	4	1	4	2	22
69	3	2	5	5	3	1	2	2	2	2	27
70	5	4	3	1	4	1	4	1	3	3	29
71	2	4	5	1	4	1	5	1	5	5	33

TEORÍA ORIENTADA HACIA EL OBJETIVO
GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos Orientada hacia el objetivo

Moda: 37

Mediana: 39

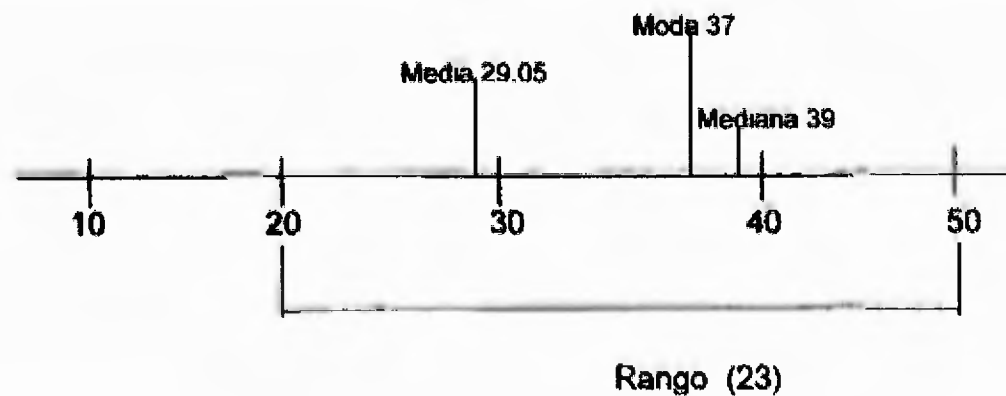
Media (X): 29.05

Desviación estándar: 5.41

Puntuación más alta observada (máximo): 49

Puntuación más baja observada (mínimo): 27

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA ORIENTADA HACIA EL OBJETIVO

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	N1SuLiderOJe	N5CreaUate	N19TeSlentas	N20SuLidar	N27SuLidar	N29SuAmbi	N31ConQué	N34EILder	N37SeTeDan	N44EstáUst	SUMATORIA
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	30
3	3	3	5	3	4	4	3	5	5	5	40
4	5	5	5	4	3	5	2	3	4	3	39
5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	43
6	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	45
7	2	1	5	5	3	1	2	2	3	5	29
8	2	4	4	2	3	4	2	3	3	4	31
9	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
10	3	4	5	5	2	4	2	2	4	4	35
11	4	4	5	5	2	5	5	4	2	5	41
12	4	4	5	5	4	3	3	3	5	5	41
13	3	1	4	4	5	4	5	3	4	4	37
14	5	3	5	5	4	3	3	3	4	4	39
15	3	2	5	2	5	5	1	3	3	5	34
16	3	4	4	4	2	1	3	3	3	5	32
17	4	5	5	5	3	5	4	4	3	3	41
18	2	4	5	5	2	4	3	3	5	5	38
19	4	3	5	3	2	2	3	4	5	3	34
20	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	34
21	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
22	3	2	4	3	3	5	3	2	4	3	32
23	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	46
24	2	1	4	4	2	4	4	2	4	5	46
25	5	3	4	3	5	4	3	4	5	4	40
26	2	1	3	4	2	4	3	2	4	5	30
27	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	46
28	5	2	5	5	4	5	3	3	3	5	40
29	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	40
30	3	2	5	2	5	5	2	3	3	5	35
31	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	42
32	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	42
33	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	44

34	4	3	5	5	4	5	5	5	3	5	44
35	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	43
36	5	5	3	3	3	3	3	4	3	5	37
37	2	4	3	4	2	1	2	2	2	5	27
38	3	4	4	4	2	5	3	3	4	4	36
39	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45
40	3	2	5	5	4	4	3	3	3	5	37
41	5	1	4	4	4	5	5	3	5	2	38
42	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	45
43	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3	42
44	2	3	5	5	5	4	4	3	4	4	39
45	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
46	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	42
47	5	2	2	4	2	4	4	2	4	4	33
48	1	1	4	4	1	4	2	2	4	5	28
49	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	46
50	1	4	5	5	4	4	3	3	3	5	37
51	2	3	4	4	4	2	3	2	5	5	34
52	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
53	3	3	5	3	4	4	4	2	5	4	37
54	1	4	5	5	2	5	3	4	5	5	39
55	2	3	4	3	3	3	2	3	4	5	32
56	5	2	5	5	5	5	4	4	5	5	45
57	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	46
58	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	43
59	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	43
60	4	2	5	5	4	4	4	4	3	4	39
61	4	4	5	3	3	2	5	5	5	4	40
62	5	1	4	3	4	4	4	2	4	4	35
63	4	4	4	2	4	4	2	3	5	3	35
64	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	44
65	5	4	4	5	2	5	4	5	4	5	43
66	4	4	5	3	2	5	3	2	4	3	35
67	5	1	5	4	4	5	4	3	5	3	39
68	2	1	2	2	4	3	3	2	4	4	27
69	3	2	3	2	5	5	3	4	5	4	38
70	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	41
71	5	4	5	5	2	4	5	3	5	5	43

TEORÍA DEL RASGO
GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Sustitutivos de Liderazgo

Moda: 40

Mediana: 38

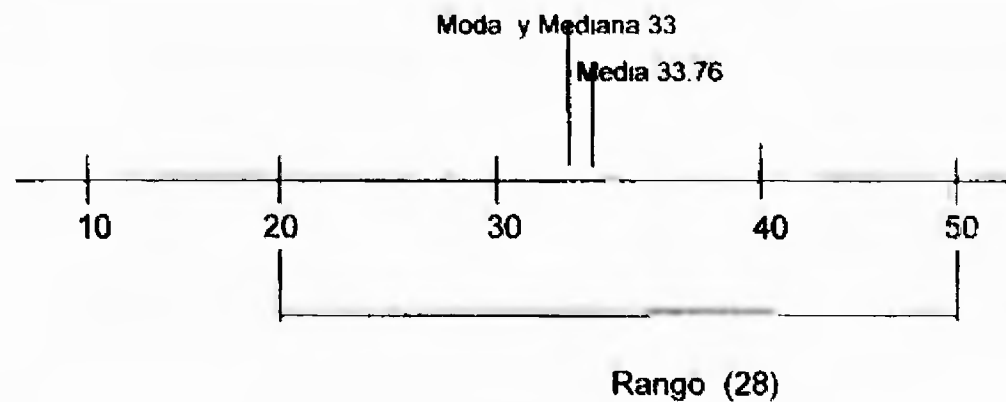
Media (X): 37.08

Desviación Estándar: 4.54

Puntuación más alta observada (máximo) 45

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA DE DE LOS RASGOS

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	N52SuLider	N57SaSient	N8LasOrden	N42PiensaQ	N20PiensaQ	N88CreasQu	N306uLider	N31Consid	N26UstedP	N249uLider	SUMATORIA
1	5	1	5	5	5	2	5	1	3	5	37
2	3	1	5	3	3	3	2	2	1	3	26
3	4	1	1	4	5	1	4	1	1	4	26
4	1	1	5	5	1	3	3	2	5	4	30
5	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	36
6	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	44
7	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	32
8	5	3	4	5	5	5	3	4	3	3	40
9	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	44
10	5	3	4	4	4	1	4	2	3	3	33
11	2	1	2	2	3	4	5	2	1	1	23
12	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	33
13	3	3	5	3	4	4	4	2	1	4	33
14	5	3	5	5	5	5	5	3	1	4	41
15	5	1	5	3	4	1	2	1	3	5	30
16	3	4	3	3	3	1	3	4	2	2	28
17	3	1	2	3	3	3	3	3	2	4	27
18	5	1	4	4	5	3	5	4	2	5	38
19	5	3	4	4	4	3	4	2	3	4	36
20	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	33
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	3	3	3	4	3	2	3	2	4	4	31
23	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	35
24	3	2	5	3	4	4	4	3	1	3	32
25	5	2	4	3	4	1	4	3	3	5	34
26	2	2	5	3	5	5	2	4	1	3	32
27	5	1	5	4	5	1	4	2	2	4	33
28	5	1	5	4	5	3	4	3	1	5	36
29	5	1	5	5	5	1	5	2	1	4	34
30	5	1	5	3	4	1	1	1	3	5	29
31	5	1	5	4	5	1	5	1	1	4	32
32	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	35
33	5	2	4	5	5	5	3	1	2	4	36

34	5	1	5	5	5	1	5	2	1	4	34
35	5	1	5	5	5	1	5	2	1	4	34
36	2	4	4	3	4	5	2	3	3	4	34
37	3	2	3	3	2	1	3	3	3	5	28
38	4	3	3	4	3	1	4	3	1	4	30
39	4	3	5	5	4	5	4	2	3	5	40
40	5	2	3	4	5	3	4	3	1	4	34
41	5	3	1	5	5	3	5	3	1	5	36
42	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	45
43	5	3	3	4	4	1	4	3	1	4	32
44	5	3	5	4	5	1	3	2	2	5	35
45	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	33
46	3	2	4	5	3	3	2	3	3	3	31
47	5	3	2	4	4	2	4	3	2	2	31
48	3	3	5	4	3	1	2	4	4	2	31
49	5	1	4	5	5	4	5	1	1	4	35
50	4	2	5	3	3	5	1	3	3	4	33
51	3	4	4	2	3	2	3	2	1	2	26
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
53	1	2	5	5	5	5	2	3	5	5	38
54	5	1	5	4	5	3	2	5	2	4	36
55	3	3	3	3	5	5	3	3	2	4	34
56	5	1	5	5	5	1	4	1	2	4	33
57	5	1	5	5	5	1	5	2	2	4	35
58	4	2	5	5	5	5	4	2	4	5	41
59	5	1	5	5	5	1	5	2	1	3	33
60	5	3	5	4	5	1	3	2	5	5	38
61	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	27
62	4	2	5	4	5	1	4	3	3	4	35
63	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	35
64	3	2	3	4	4	4	3	4	2	4	33
65	5	3	3	5	3	1	4	3	1	4	32
66	5	1	3	3	4	2	5	3	3	4	33
67	2	1	5	3	4	1	1	2	2	4	25
68	2	2	5	3	4	5	4	3	4	2	34
69	3	2	2	4	5	1	4	4	3	4	32
70	5	2	5	5	5	1	5	2	1	5	36
71	5	2	4	4	4	1	5	4	4	5	38

72	5	3	5	5	5	5	5	3	1	4	41
73	2	2	5	3	5	5	2	4	1	3	32
74	5	2	3	4	5	3	4	3	1	4	34
75	4	3	5	5	4	5	4	2	3	5	40
76	4	2	5	3	3	5	1	3	3	4	33
77	3	2	5	3	4	4	4	3	1	3	32
78	2	4	4	3	4	5	2	3	3	4	34
79	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	33
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
81	5	3	1	5	5	3	5	3	1	5	36
82	5	1	5	4	5	3	4	3	1	5	36
83	5	1	5	3	4	1	1	1	3	5	29
84	1	1	5	5	1	3	3	2	5	4	30
85	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	33
86	4	1	1	4	5	1	4	1	1	4	26
87	5	2	5	4	5	4	4	3	1	3	36
88	5	2	5	3	4	2	4	3	3	5	36
89	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	35
90	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	35
91	5	2	5	3	4	2	4	3	3	5	36
92	5	2	5	4	5	4	4	3	1	3	36
93	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	35
94	2	1	5	3	4	1	1	2	2	4	25
95	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	32
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
97	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	33
98	1	1	5	5	1	3	3	2	5	4	30
99	3	1	2	3	3	3	3	3	2	4	27
100	3	1	2	3	3	3	3	3	5	5	31
SUMATOR	401	209	414	399	419	269	367	268	230	400	3376
x	4 01	2 09	4 14	3 99	4 19	3 69	3 67	2 68	2 3	4	33 76
SD	1 193374	1 073981	1 163589	0 8566459	0 950226	1 522193	1 172539	0 9835	1 2673	0 92113	4 778149917
MEDIANA	5	2	5	4	4	3	4	3	2	4	33
MODA	5	1	5	5	5	1	4	3	1	4	33
RANGO	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	28
PMAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
PMIN	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	23

TEORÍA DE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS COGNITIVOS

GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Sustitutivos de Liderazgo

Moda. 40

Mediana. 38

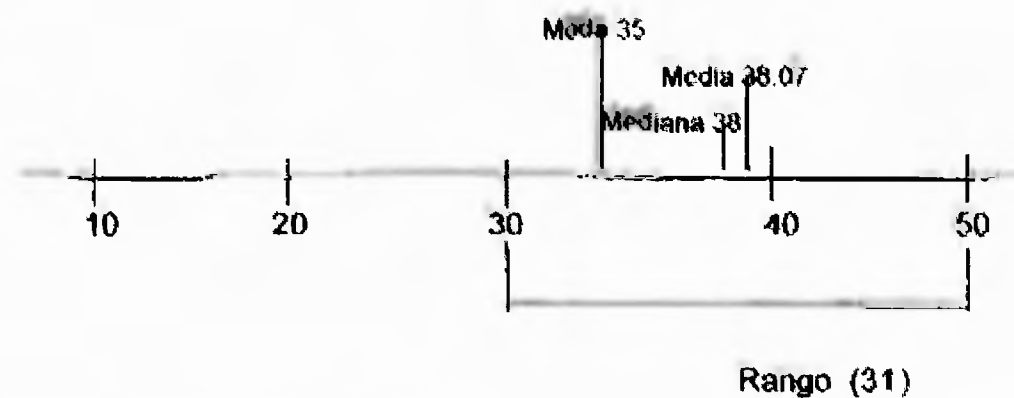
Media (X): 37.08

Desviación estándar: 4.54

Puntuación más alta observada (máximo): 45

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo predomina en los Grupos de Trabajo

TEORIA DE UTILIZACION DE RECURSOS COGNITIVOS

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	SuLiderOJ6	N8SuLiderO	N9SuLiderO	N55SlenteQ	N45SuLider	N42PlensaQ	N41CreeQu	N39SuLider	N20PlensaQ	N47SuLide	SUMATORIA
1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	47
2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32
3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	41
4	3	5	3	1	1	5	3	2	1	3	27
5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	39
6	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	46
7	3	5	2	3	2	4	3	2	4	3	31
8	3	5	3	3	3	5	4	1	5	3	35
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	37
10	3	5	5	3	4	4	4	2	4	2	36
11	3	2	4	3	2	2	2	1	3	2	24
12	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37
13	4	5	3	3	4	3	3	2	4	5	36
14	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	43
15	3	5	3	2	5	3	4	2	4	5	36
16	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	27
17	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	35
18	4	5	3	5	5	4	4	4	5	2	41
19	4	5	4	4	3	4	3	3	4	2	36
20	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	35
21	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
22	3	3	1	1	4	4	4	4	3	3	30
23	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	47
24	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	31
25	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	45
26	2	4	2	3	3	3	2	2	5	2	28
27	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	47
28	4	5	4	2	4	4	3	3	5	4	38
29	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	45
30	3	5	3	2	5	3	4	2	4	5	36
31	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	45
32	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	46
33	4	5	5	1	5	5	3	5	5	5	43

34	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	45
35	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	46
36	5	5	4	3	3	3	2	3	4	3	35
37	7	3	1	2	1	3	3	1	2	2	20
38	2	4	4	2	5	4	4	4	3	2	34
39	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	43
40	4	5	2	4	5	4	5	4	5	4	42
41	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	44
42	3	5	5	1	5	5	5	5	5	3	42
43	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	44
44	5	5	5	2	5	4	4	2	5	5	42
45	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	39
46	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	38
47	3	5	4	2	4	4	3	1	4	2	32
48	3	3	4	2	3	4	3	2	3	1	28
49	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	47
50	4	3	3	1	3	3	4	2	3	4	30
51	2	4	4	3	3	2	1	2	3	4	28
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
53	3	5	4	1	1	5	3	2	5	4	35
54	2	5	3	2	1	4	5	4	5	2	33
55	3	5	4	1	3	3	4	4	5	3	35
56	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
57	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	44
58	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	45
59	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	46
60	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	46
61	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	42
62	3	5	3	3	1	3	1	3	4	4	30
63	3	5	4	2	4	4	3	4	5	4	38
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
65	2	4	2	4	4	4	3	5	4	2	34
66	3	5	4	4	5	5	5	4	3	2	40
67	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	44
68	1	4	3	2	4	3	3	3	4	4	31
69	2	4	3	2	4	3	3	5	4	5	33
70	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	40
71	5	5	5	3	5	5	4	4	5	2	43

72	5	5	3	4	5	4	4	4	4	2	40
73	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	43
74	2	4	2	3	3	3	2	2	5	2	28
75	4	5	2	4	5	4	5	4	5	4	42
76	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	43
77	4	3	3	1	3	3	4	2	3	4	30
78	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	31
79	5	5	4	3	3	3	2	3	4	3	35
80	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37
81	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
82	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	44
83	4	5	4	2	4	4	3	3	5	4	38
84	3	5	3	2	5	3	4	2	4	5	36
85	3	5	3	1	1	5	3	1	1	3	26
86	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	39
87	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	41
88	4	5	4	2	5	4	4	3	5	5	41
89	4	5	4	2	4	3	3	4	4	2	35
90	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
91	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
92	4	5	4	2	4	3	3	4	4	2	35
93	4	5	4	2	5	4	4	3	5	5	41
94	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
95	1	4	3	2	4	3	3	3	4	4	31
96	3	5	2	3	2	4	3	2	4	3	31
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
98	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	39
99	3	5	3	1	1	5	3	2	1	3	27
100	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	35
SUMATOR	360	455	377	319	398	401	362	352	421	362	3807
x	3.6	4.55	3.77	3.19	3.98	4.01	3.62	3.52	4.21	3.62	38.07
SD	1.024941	0.74366	1.033333	1.276794	1.163242	0.858646	0.918717	1.193247	0.945964	1.07101	6.74238066
MEDIANA	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	38
MODA	3	5	4	3	5	5	3	4	5	4	35
RANGO	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	31
PMAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
PMIN	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	20

TEORÍA DE LA CONTIGENCIA DE VROOM – YETTON

GRUPO DE TRABAJO

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable: actitud hacia el Estilo de liderazgos de Sustitutivos de Liderazgo

Moda: 40

Mediana: 38

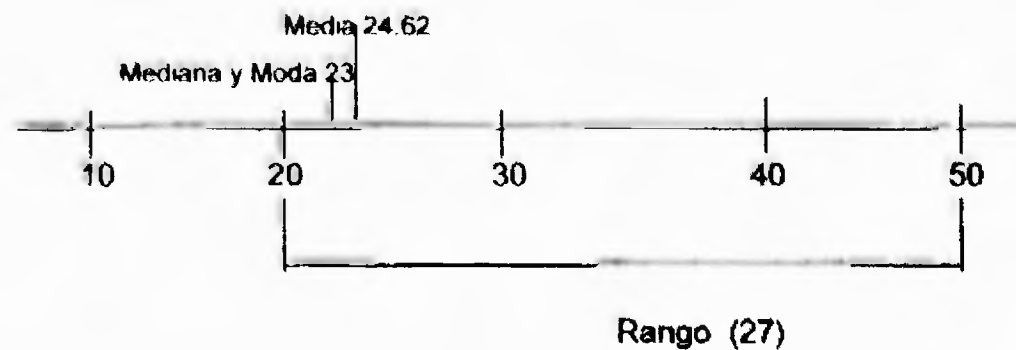
Media (X): 37.08

Desviación estándar: 4.54

Puntuación más alta observada (máximo): 45

Puntuación más baja observada (mínimo): 23

Rango: 23



Por lo tanto podemos decir que este liderazgo no predomina en los Grupos de Trabajo.

TEORIA CONTINGENCIA DE VRRON - YETTON

TOTAL DE PREGUNTAS 10 PREGUNTAS

GRUPO DE TRABAJO

SUJETO	SuLiderOJe	N3SlenteQu	N6SuLiderO	N7SlenteQu	N12CreeQue	N13SuLider	N17SeSlent	N36Conside	N38CreeUet	N47SuEquip	SUMATORIA
1	1	3	3	2	1	1	5	1	3	3	23
2	3	4	2	1	4	5	5	2	3	3	32
3	3	2	1	5	2	2	5	3	4	3	30
4	1	1	1	2	1	1	5	1	3	4	20
5	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	23
6	1	4	1	1	1	1	5	1	1	5	21
7	4	3	1	3	4	4	3	2	4	4	32
8	4	4	1	1	1	3	3	1	4	3	25
9	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	18
10	3	3	1	1	2	1	3	1	4	2	21
11	2	1	4	4	4	3	5	2	4	1	30
12	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	22
13	3	2	1	3	3	4	3	2	2	4	27
14	1	2	1	1	2	1	3	1	4	4	20
15	3	1	1	1	1	5	5	2	5	3	27
16	3	2	3	3	3	4	2	1	5	2	28
17	2	2	1	1	2	3	5	2	3	2	23
18	4	4	1	2	1	1	5	2	2	5	27
19	2	3	1	1	2	1	3	3	3	3	22
20	4	2	2	2	2	3	4	2	4	4	29
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
22	3	4	3	5	4	4	3	2	3	5	36
23	1	1	1	1	1	1	5	1	4	4	20
24	4	4	2	2	3	3	4	1	2	3	28
25	1	2	2	2	1	1	4	2	4	1	20
26	4	4	2	2	3	4	4	1	4	1	29
27	1	2	1	3	1	1	5	1	4	5	24
28	1	4	1	2	1	1	5	2	3	3	23
29	2	1	1	2	1	1	5	2	4	3	22
30	3	1	1	1	1	5	5	2	5	3	27
31	3	1	1	1	1	1	5	2	4	3	22
32	1	1	1	3	5	3	5	3	3	3	28
33	1	3	1	5	5	2	4	1	4	2	28

34	2	1	1	1	1	1	5	3	3	3	21
35	2	1	1	1	1	1	5	3	3	3	21
36	1	3	1	2	2	3	2	2	3	3	22
37	4	2	3	4	5	2	4	1	3	5	33
38	3	1	2	2	2	2	3	2	4	4	25
39	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	16
40	3	2	1	3	2	1	4	2	2	2	22
41	1	2	1	5	3	2	3	1	3	4	25
42	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14
43	1	2	1	2	2	2	3	1	3	3	20
44	4	4	1	1	1	3	3	1	3	3	24
45	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	23
46	3	3	2	1	2	2	4	1	3	2	23
47	1	3	1	1	4	2	3	1	3	3	22
48	5	3	3	3	3	3	3	2	4	3	32
49	1	1	1	2	1	1	5	1	4	2	19
50	5	3	3	4	3	3	4	1	3	3	32
51	4	3	2	4	3	3	2	2	5	2	32
52	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	27
53	3	5	1	3	1	5	4	1	4	3	30
54	5	2	1	1	1	3	5	1	2	1	22
55	4	4	1	5	4	2	3	1	5	2	31
56	1	2	1	1	1	1	5	2	4	5	23
57	1	1	1	2	2	3	5	1	4	1	21
58	1	1	1	1	1	1	4	3	5	2	20
59	2	1	1	2	1	3	5	2	4	1	22
60	2	1	1	2	1	3	5	2	4	1	22
61	2	3	1	2	2	2	3	2	4	1	22
62	2	2	1	2	4	4	4	3	4	4	30
63	2	2	1	1	2	1	4	2	4	2	21
64	1	4	1	1	1	1	5	2	5	4	25
65	1	5	2	2	2	1	4	1	1	5	24
66	2	1	1	2	2	1	3	3	4	4	23
67	1	1	1	1	2	2	5	1	4	3	21
68	4	4	2	2	2	3	5	2	4	4	32
69	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	35
70	2	4	1	1	3	3	4	1	2	2	23
71	1	2	1	1	1	1	4	2	3	1	21

DISCUSSION

1.2. DISCUSIÓN

Habiendo realizado este estudio, en el cual no existían diferencias significativas en los Estilos de Liderazgos entre los Grupos y Equipos de Trabajos. Podemos cuestionar los siguientes aspectos:

Estos resultados podemos plantear que un Grupo de Trabajo por lo general se habla de superiores o jefes, que son administradores que normalmente hacen reporte a los gerentes medios, teniendo como responsabilidad lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo; a fin de cumplir con los planes, políticas y procedimiento establecido por ejecutivos y gerentes medio. Llevando como finalidad resultados favorables para la organización, hacia el comportamiento de la competencia, también mantener satisfechos a los accionistas; por otra parte estar pendiente de lo que sucederá a mediano y largo plazo y hacia los objetivos de la organización.

Podemos señalar de acuerdo a Abraham Zalesnik un administrador es la persona que adopta una actitud impersonal y pasiva; su trabajo es un proceso integrado entre las personas, las ideas para establecer una estrategia y tomar decisiones; prefieren trabajar con la gente, evitan una actividad solitaria porque lo llenan de ansiedad.

Por lo tanto, en nuestros estudios los grupos de trabajo son los grupos de mando; estos son los grupos de trabajo tradicionales básicos, determinados por relaciones formales de autoridades, y que se muestran en la carta de organización. Por lo común incluyen un administrador y aquellos subordinados

que se reportan directamente con él o ella. Entendiendo como formal a una entidad de carácter permanente con roles organizacionales prescritos.

Sin perder de vista el enfoque de la investigación aquí se describió los Estilos de Liderazgos de los Grupos y Equipos de Trabajo; teniendo presente que un grupo de trabajo se define como un conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable de una tarea o resultado. Por lo tanto para formalizar la vinculación del grupo con la organización, el grupo asigna la función de informar a los niveles de gestión, designa un líder formal y con frecuencia imparte instrucciones específicas para la realización de trabajo

En base a esto los resultados que nos brindó la investigación nos dice que no existe diferencia en los Estilos de Liderazgo en los Grupos y Equipos de Trabajo; pero no podemos pasar por alto que hay tres estilos de liderazgo que si marcaron diferencia significativa que son: Teoría del Comportamiento, Teoría de Contingencia de Vroom – Yetton y Teoría de Liderazgo Implícito. Entendiendo que la mayoría de las teorías sobre el liderazgo se basan en la comprensión de las diferencias entre los rasgos y las conductas personales.

Demostrando con esto que un líder de un grupo de trabajo no presenta las característica de la Teoría del comportamiento tales como: confianza mutua, respecto y una cierta amabilidad y empatía entre el supervisor y los miembros de su equipo. También define qué rol espera que asuma cada miembro, asigna tareas, planifica el futuro, establece en qué forma deben hacerse las cosas y estimula la producción.

En lo que respecta a la Teoría de Contingencia de Vroom –Yetton el líder de un grupo de trabajo debe ser: autócrata (decisiones las toman el líder en primer lugar), el supervisor resuelve personalmente o toma la decisión utilizando al mismo tiempo la información disponible, el jefe obtiene toda la información necesaria de los subordinados y después decide una solución, el director consulta el problema con los subordinados más relevantes por separado, acepta sus ideas y sugerencias sin considerarlas agrupadamente, y después toma la decisión personalmente.

Finalmente la otra Teoría es la de Liderazgo Implícito que no es más que el liderazgo es más como un constructo percibido subjetivamente que como un constructo objetivo; es decir, el fenómeno de liderazgo reside en la mente de los observadores, quienes lo atribuyen a eventos y resultados percibidos.

Hemos estado hablando de Grupo de Trabajo pero en la investigación existe otra terminología que es Equipo de Trabajo y para hacer su definición precisa nos basaremos en las teorías que presenta Peter Drucker. Entonces deseamos saber si existe diferencia entre el término de grupo y equipo. Debido a que los términos de equipo y de trabajo en equipo están alcanzado gran popularidad en los círculos relacionados con la gestión de las organizaciones y en los individuos

Se vislumbra a los equipos como la piedra angular para una gestión de progreso en un futuro ya próximo. Según Peter Drucker, conocido especialista

en gestión, la organización de mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará entorno a equipos.

Entendiendo como Equipos de Trabajo como un grupo pequeño, con habilidades complementarias, que asume la responsabilidad por un propósito, unos objetivos y un enfoque común.

Podemos decir que un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando.

1. El Liderazgo se convierte en una actividad compartida.
2. La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.
3. El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.
4. La solución de problemas constituyen una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial.
5. La eficacia se mide por los resultados y productivos colectivos del grupo.

Hay que tener presente que cuando se desea trabajar en grupo hay cuatro enfoques tácticos distintos: uno solo, uno a uno, uno a varios, uno a todo y todos a uno.

Entonces no hay duda de que el líder del equipo carga con la responsabilidad final de su éxito y las medidas finales del éxito son claras:

1. Productividad alcanzada colectivamente.
2. Creatividad e innovación obtenidas tanto por hacer las cosas bien como hacer las cosas que se deben hacer.
3. Satisfacción de los miembros del equipo.

También deben presentar una visión de posibilidades futuras. Esta es una parte esencial del liderazgo; y otra dimensión no menos importantes es asegurar el trabajo en equipo. Si el líder no ha presentado una visión, el equipo pasará los días debatiéndose por sobrevivir apenas.

Bien sea un líder un supervisor de primer nivel o bien sea el jefe ejecutivo de la compañía, el proceso es igual, y el líder cumple su responsabilidad tanto con la organización como con los miembros del equipo.

Pero bien los líderes interpretan de distintas maneras el mando que reciben:

1. Unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia.
2. Otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será el más productivo
3. Algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo mensajes y órdenes que vienen de arriba.

Debido a estos en nuestra investigación encontramos los diez estilos de liderazgos en los equipos de trabajo; pero se debe resalta que la compañía esta dividida por departamento y en cada una se le aplicó la encuesta donde

correspondían a un equipo. Por lo tanto los resultados se analizaron en forma general y no por cada equipo; porque se quería señalar solamente los estilos de liderazgo existente en una compañía que tiene establecido el termino Equipo de trabajo según Peter Drucker.

También saber si existían diferencia con una compañía que no tenga establecido lo que era Equipo de Trabajo en la cual se manifiesta como Grupos de Trabajo.

A los Grupos de Trabajo sólo existen siete Estilos de Liderazgo en lo que respecta en forma general de la compañía por departamento.

Entonces podemos decir que la diferencias de los Líderes de un Equipo y Grupo de Trabajo son:

EQUIPO	GRUPO
1 Los líderes exitosos de equipos saben en forma instintiva que la meta es el resultado de desempeño, y no los logros individuales, incluyendo el suyo propio	1 Los grupos de trabajo, cuyo desempeño depende únicamente de optimizar las contribuciones individuales
2 Requiere de una mezcla complementaria de habilidades, de un propósito que vaya más allá de las tareas individuales, de metas que definan los productos de trabajo conjunto y de una propuesta que combine las habilidades individuales en una habilidad colectiva única, todo lo cual produce una fuerte responsabilidad mutua	2 Intenta ser un buen gerente al tomar todas las decisiones y delegar y evaluar responsabilidades a nivel individual
3 Los líderes de equipos actúan para aclarar el propósito y las metas, crean el compromiso y la autoconfianza, fortalecen las habilidades y la propuesta colectivas, eliminan los obstáculos impuestos desde el exterior y crean oportunidades para otros	3 EL ejercicio del poder para imponer obediencia, el empleo de alguna recompensa para moderar la resistencia, y la negociación para llegar a una posición que no alcanza a ser la ideal
4 Lo más importante es que al igual que todos los integrantes del equipo, los líderes realizan ellos mismos el trabajo. Y en cada uno de estos aspectos conocen o descubren cuando sus propias acciones	4 Las organizaciones paralelas toman muchas formas diversas: grupos tácticos, organizaciones de matriz, grupos funcionales no jerárquicos, comités interdisciplinarios, etc. Esos ejemplos para mostrar su

<p>pueden dañar al equipo y saben que con paciencia pueden vigorizarlo</p>	<p>potencial Es básicamente una estrategia de poder, las motivaciones ocultas suscitan desconfianza en toda la organización, lo cual es también una causa de resistencia al cambio</p>
<p>5 Los líderes de equipos saben que no tienen todas las respuestas ni pueden tomar todas las decisiones importantes y saben que no pueden tener éxito sin combinación de contribuciones de todos los miembros del equipo hacia un fin común</p>	<p>5 Son organizaciones paralelas, es decir, una agrupación no jerárquica de personas que estudian un problema desprevenidamente, sin las limitaciones de territorialidad, de intereses creados o de confusión general</p>
<p>6 Existen seis puntos necesarios para un buen liderazgo de equipo: mantener la importancia y significado del propósito, las metas y propuestas, crear compromiso y confianza, fortalecer la mezcla y el nivel de las habilidades, manejar las relaciones con terceros, eliminar obstáculos, crear oportunidades para otro y trabajar realmente</p>	<p>6 Los líderes interpretan de distintas maneras el mandato que reciben: unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia, otros piensan que un grupo contento, libre de conflictos, será el más productivo, algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y órdenes que vienen de arriba</p>
<p>7 Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles</p>	<p>7 Son directores o controladores</p>

CAPITULO IV

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

1. CONCLUSIÓN

En base a la información recopilada a través de diferentes fuentes bibliográficas y datos estadísticos, podemos llegar a la siguientes conclusiones:

1. Considerando las comparaciones entre las medias aritméticas de los Grupos de Trabajos vs Equipos de Trabajo con una alfa de 0.05 podemos decir que en la Teoría de los Rasgos, Teoría de la Contingencia de Fielder, la Teoría Orientada hacia el Objetivo, Teoría de la Influencia Mutua, también la Teoría del Liderazgo Carismático, Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos y Sustitutivos para el Liderazgo; no existe diferencias significativas entre los Grupos y Equipos de Trabajos.
- 2 Pero en relación con las medias aritméticas de la Teoría del Comportamiento, Teoría de la Contingencia de Vroom – Yetton y Teoría del Liderazgo Implícito; si existen diferencias significativas entre los Grupos y Equipos de Trabajos. Demostrándonos que los líderes de los equipos de trabajos deben presentar los diez estilos de liderazgos para que puedan manejarse mejor como equipos.
3. Podemos determinar que no hay diferencia entre los Estilos de Liderazgos de los Equipos y de los Grupos de Trabajos en las compañías estudiadas en Panamá.
4. También debemos señalar que el líder de Equipo de Trabajo y Grupo de Trabajo debe tener con mayor intensidad los siguientes Estilos de

Liderazgos: Comportamiento, Contingencia de Vroom – Yetton y Liderazgo Implícito.

5. Los líderes de Equipos de Trabajos y Grupos de Trabajos no son tan diferentes entre sí; pero existen rasgos de personalidad que debe tener un líder de Equipo, más resaltado, para poder liderizar a su equipo
6. Un líder de Equipo debe seguir los siguientes parámetros: confianza mutua, respeto, amabilidad, empatía. También preocupación sincera por las necesidades de los miembros del equipo que participan en la toma de decisiones y mantener la comunicación en dos direcciones. Por otra parte, organiza y define las actividades del grupo así como su relación con el mismo.
7. Un líder de Equipo tiene las siguientes funciones: definir el rol de cada miembro, asignar las tareas, planificar el futuro, establecer en qué forma deben hacerse las cosas y estimular la producción.
8. Un líder de Equipo de Trabajo debe tener presente por los menos tres estilos de toma de decisiones, que utilizará de acuerdo a los resultados que desee obtener:
 - Autócrata (A): decisiones las toma el líder en primer lugar.
 - Consultivo (C): las decisiones las toman el líder y el grupo de forma concertada.

- Grupo (G): las decisiones las toma el grupo exclusivamente.

9. Las conductas que debe seguir un líder de Equipo de Trabajo para tomar las es la de: el director compartir el problema con los subordinados como equipo, escuchar sus ideas y sugerencias de grupo y tomar la decisión personalmente. El líder comparte el problema con sus colaboradores y está dispuesto a aceptar cualquier solución que cuente con el apoyo del equipo.
10. La investigación presenta delimitaciones debido a que la muestra no tienen ningún parámetro establecido según la Doctrina de Peter Drucker y se tuvo que aceptar lo que nos presentaron los altos directivos en base sus equipos de trabajos y de los consultores que entrevistamos.

2. RECOMENDACIÓN

1. Realizar otro estudio donde se pueda medir los parámetros que forman un Equipo de Trabajo según Peter Drucker.
2. Hacer esta misma investigación, pero evaluando a cada equipo de forma separada, o sea por los departamentos que están conformados y no de forma general. Aunque la teoría de Peter Drucker nos dicen que los equipos de trabajos deben estar formados por miembros de diferentes departamentos y no es obligación pertenecer.
3. Reafirmar más el concepto de Equipo de Trabajo en la compañía que lo tenga establecido.
4. Implementar los programas de Equipos de Trabajos en las compañías de Panamá.
5. Realizar un estudio donde se correlacionen los Estilos de Liderazgos con el desempeño efectivo de un empresa en el ámbito general o por departamento.
6. Saber si el desempeño Efectivo en un Equipo de Trabajo se debe al liderazgo.
7. Incluir un estudio estadístico para reevaluar los coeficientes de confiabilidad bajo que se presento en unos de los estilos de liderazgos que se desearon medir.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

1. Anastasi, Anne y otros. **Test Psicológicos**. Editorial Prentice Hall, México. 1998.
2. Ballesteros, Ramón. **La Psicología Aplicada a la Empresa**. Ediciones CEAC. España. 1982.
3. Bittel, Lester. **Lo que todo supervisor debe saber**. Editorial McGraw – Hill. México. 1992.
4. Blake, Robert y otros. **Como Trabajar en Equipo**. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1993.
5. Bialock, Hubert. **Estadística Social**. Fondo de Cultura Económica. México.
6. Canales, Francisca H. De y otros. **Metodología de la Investigaciones**. Editorial Limusa, S.A. México. 1998.
7. Blum, Milton y otro. **Psicología Industria**. Editorial Trillas. México. 1981.
8. Cartwright, Avin y Zander, Alvin. **Dinámica de Grupos**. Editorial Trillas. México. 1990.
9. Coolican Hug. **Métodos de Investigación y Estadísticas en Psicología**. Editorial El Manual Moderno. México. 1994.
10. Covo, Milena. **Conceptos Comunes en la Metodología de la Investigación Sociológica**. ENAM. México. 1993.
11. Chiavenatto, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial McGraw – Hill. Bogotá. 1995.
12. Chou, Ya Lun. **Análisis Estadístico**. Nueva Editorial Interamericana.
13. Darley, Jhon y otro. **Psicología**. Editorial Prentice - Hall, Hispanoamericana. México. 1988.
14. Davis, Keith y Newstrom, John. **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw-Hill. México. 1991.
15. De La Cruz, Xenia. **Liderazgo**. Fundación para Promoción de la Mujer. Panamá. 1997.
16. Díaz Guerrero, Rogelio y otros. **El Diferencial Semántico del Idioma Español**. Editorial Trillas, S.A. México. 1975.

17. Drucker, Peter F. **La Administración. La Organización basada en la Información. La Economía. La Sociedad.** Editorial Norma. España. 1999.
18. Drucker, Peter F. **La Sociedad. Post Capitalista.** Editorial Norma. España. 1996.
19. Dyer, William G. **Formación de Equipos. Problemas y Alternativas.** Sistema Técnico de Edición, S.A. México. 1988.
20. Eckless, Roberto y otros. **Administración curso para supervisores.** Editorial Limusa. México. 1978.
21. Goleman, Daniel. **La Inteligencia Emocional en la Empresa.** Grupo Zeta. España. 1999.
22. Goode, William y Hatt, Paul. **Método de Investigación Social.** Editorial Trillas. México. 1978.
23. Gordon, Judith. **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice – Hay, Hispanoamericana. México. 1972.
24. Gross, Richard D. **Psicología.** Editorial Manual Moderno. México. 1994
25. Guízar M., Rafael. **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.** Editorial McGraw-Hill. México. 1997.
26. Haggai, Jhon. **Liderazgo que perdura en un mundo que cambia.** Editorial Mundo Hispano. 1992.
27. Hansen, James y colaboradores. **Asesoramiento de Grupos.** Editorial El Manual Moderno. México. 1981
28. Hardyck Curtis y Petrinovich Lewis. **Investigación en Ciencias Sociales.** Nueva Editorial Interamericana. México. 1977.
29. Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación Científica.** McGraw – Hill, S.A. México. 1998.
30. Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación.** McGraw – Hill, Interamericana. México. 2003.
31. Ivancevich, John M y otros. **Gestión Calidad y Competitividad.** Editorial McGraw-Hill. España. 1997.
32. Katzenbach, John y Smith, Douglas. **La Sabiduría de los Equipos.** Editorial CECSA México. 1995

33. Kerlinger, Fred. **Investigación del Comportamiento**. Nueva Editorial Interamericana. México. 1994.
34. Koontz, Harold y Weihvich Heinz. **Administración**. Editorial McGraw-Hill. México. 1998.
35. Kreitner, Knicki. **Comportamiento de las Organizaciones**. Editorial McGraw-Hill. México. 1997.
36. Lamberth, John. **Psicología Social**. Editorial Trillas, S.A. México. 1982.
37. León, Orfelio G. Y Montero, Ignacio. **Diseño de Investigaciones**. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A. España. 1993.
38. López, Cano. **Métodos e Hipótesis Científicas**. Editorial Trillas. México. 1978
39. Magnusson, David. **TeSt Psicológicos**. Editorial Trillas. México. 1975.
40. Marin, Gerardo. **Manual de Investigación en la Psicología Social**. Editorial Trillas, S.A. México. 1977.
41. Mason y Lind. **Estadística para Administración y Economía**. Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A. México. 1995.
42. Matheson Fouglass y otros. **Diseños y Análisis de Investigación**. Compañía Editorial Continental. México. 1983.
43. Mc Gregor, Douglas. **El Lado Humano de las Organizaciones**. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1994.
44. Meredith Belbin, R. **Equipos Gerenciales. El porque de su Éxito o Fracaso**. Editorial Norma. Colombia. 1984.
45. Myers, Michele. **Administración mediante la comunicación, un enfoque organizacional**. Editorial McGraw – Hill. México. 1983.
46. Namakforoosh, Moammad **Metodología de la Investigación**. Editorial Limusa, S.A. México. 1984.
47. Nunnally, Juan C y otros. **Teoría Psicométrica**. Editorial McGraw – Hill, Interamericano. México. 1995.
48. Pardinas, Felipe. **Metodología y Técnicas de Investigaciones en Ciencias Sociales**. Editorial Siglo XXI. Argentina. 1972.

49. Quirk, Thomas. **Métodos de la Investigación en Psicología**. Editorial Limusa. México. 1983.
50. Robbins, Stephen. **Administración. Teoría y Práctica**. Editorial Prentice-Hall. México. 1994.
51. Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Editorial Prentice-Hall. México. 1996.
52. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. **Administración**. Editorial Prentice-Hall. México. 1996.
53. Rodríguez, Aroldo. **Psicología Social**. Editorial Trilla, S.A. México. 1976.
54. Rodríguez Estrada, Mauro. **Motivación al Trabajo**. Editorial El Manual Moderno. México. 1986.
55. Reyes, Agustín. **Administración de personal**. Editorial Limusa. México. 1983.
56. Schein, Edgard H. **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice – may, Hispanoamericana. México. 1972.
57. Schiffman, Leon y otro. **Comportamiento del Consumidor**. Editorial Prentice – Hay, hispanoamericana. México.
58. Sheriff, Muzafer y otros. **Psicología Social**. Editorial Harla, S.A. México. 1975.
59. Schultz, D.P. **Psicología Industrial**. Editorial McGraw – Hill. México. 1996.
60. Strauss, George. **Personal**. Editorial Prentice may. México. 1981.
61. Stoner, James y otros. **Administración**. Editorial Prentice-Hall. México. 1996.
62. Spiegel, Murria. **Estadística**. Editorial McGraw – Hill. España.y
63. Summer, Gene. **Medición de Actitudes**. Editorial Trillas, S.A. México. 1976.
64. Wayne, Daniel. **Estadística con Aplicaciones a las Ciencias Sociales y a la Educación**. Editorial McGraw – Hill, México.
65. Whittaker, James. **La Psicología Social en el Mundo de Hoy**. Editorial Trillas, S.A. México. 1979.
66. Wood Gordon. **Fundamentos de la Investigación Psicología**. Editorial Trillas. México. 1984.

67. Relaciones Humanas en el Trabajo. Instituto Mexicano de Control de Calidad. Federación Latinoamericana de Organizaciones de Control de Calidad. México. 1997.

DIRECCIÓN EN EL INTERNET

1. <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>.
2. [http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/equipos de trabajo.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/equipos_de_trabajo.htm)
3. <http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/globalizacion.html>
4. <http://www.terra.com.gt/legal/estudiantes/documentos/dinamica-de-grupo-y-equipos-de-trabajo.ppt>.
5. <http://profesor.sis.uia.mx/~comunica/como.htm>

ANEXO

CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES

Este no es un examen con respuestas correctas o incorrectas

Es un cuestionario que le permite descubrir el estilo de dirección que se desarrolla en su actividad, con el objeto de identificar las formas de estilos de liderazgo que se utilizan en los equipos y en los grupos de trabajo en una empresa

Se le proporcionarán situaciones descriptivas, seguidas por cinco posibles alternativas

Usted debe indicar el orden en que siente que cada alternativa se aplica a su situación dentro de la empresa

Encierre en un círculo los números que corresponde ante la situación correspondiente, en este caso sería

- 1 Siempre
- 2 Casi siempre
- 3 Algunas veces
- 4 Pocas veces
- 5 Nunca

Agradeceríamos que conteste lo más sinceramente posible, ya que las respuestas se darán en anonimatos y sin ninguna represalia

FAVOR DE LLENAR AHORA ESTE EJEMPLO

RECIBE USTED ALGUN TIPO DE MOTIVACIÓN, RECOMPENSAS Y PARTICIPACIÓN

1. SIEMPRE 2. CASI SIEMPRE 3. ALGUNAS VECES 4. POCAS VECES 5. NUNCA

No puede utilizar en una misma pregunta más de una alternativa, debe ser solamente una.

Si las situaciones que continúan en este cuestionario tienen una o dos alternativas que le parezcan iguales, o que no se identifiquen con usted en absoluto, por favor califíquelas aún cuando le parezcan difíciles

A continuación le presentaremos un cuestionario de cincuenta preguntas que trataran de medir los diferentes estilos de liderazgos

CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

1. Su Líder tiene interés personal en el logro de cada uno de los miembros del equipo de trabajo

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

2. Su Líder identifica y actúa para eliminar barreras del desempeño del equipo de trabajo

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

3. Siente que su equipo de trabajo son los que controlan el programa de trabajo

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

4. Cree que el Líder debería recabar información de los miembros del equipo sobre decisiones que han de afectarles

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

5. Cree usted que el liderazgo cambia de vez en cuanto, dependiendo de las circunstancias.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

6. Su Líder trabaja realmente.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

7. Siente que su Líder se asegura de que el trabajo se realice principalmente sobre la base de la responsabilidad individual.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

8 Las órdenes que usted recibe de su Líder por general tienen mínima autonomía para cumplirla, es decir, se les dice lo que debe hacer y usted obedece.

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

9 Su Líder maneja bien las relaciones con terceros y elimina los obstáculos.

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

10 Su Líder informa anticipadamente acerca de los cambios y les explican en que les afectarán

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

11 Siente que su Líder crea oportunidades para otros

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

12 Cree que su Líder puede orientar al equipo de trabajo hacia sus objetivos sin vacilaciones

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

13 Su líder le establece metas que representan desafíos, incrementa el desempeño y tiene seguridad en que usted alcanzará las metas elevadas.

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

14 Su Líder tiene la capacidad para relacionarse con la gente y para explorar lo nuevo

1 Siempre 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

15. Cree usted que los procesos de equipo de trabajo altamente eficaz permiten a los miembros ejercer mayor influencias sobre su líder, ya que mejora la comunicación y facilita las sugerencias.

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

16. Su Líder vende la decisión antes de obtener la aceptación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

17 Se siente amordazado, es decir, me guardo secreto, tengo reservas tácitas o sentimientos y opiniones reprimidas que no me he sentido a gusto poniéndolas de manifiesto

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

18 Crees que la apariencia física y la personalidad de tu Líder influye en la forma de dar órdenes

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

19 Te sientes con libertad para hablar con tu Líder sobre el trabajo

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

20 Su Líder confía en su habilidad y disponibilidad para resolver problemas operativos críticos

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

21 Su Líder los orienta hacia sus objetivos sin vacilaciones

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

22. Su Líder prefiere trabajar en una atmósfera participativa

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

23. Su ambiente organizacional es amigable, cómodo y existe un buen ritmo de trabajo.

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

24. Piensa que su Líder es inteligente, imaginativo para hacer las cosas y emplea su sentido común

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

25. Cree que la capacidad de su Líder para ejercer el liderazgo es tan evidente que probablemente surgiera como líder en cualquier situación

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

26. Piensa usted que tiene problemas al trabajar con su Líder

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

27. Su Líder conoce bien los problemas a que se enfrentan los miembros del equipo de trabajo.

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

28. Las órdenes que le da su Líder son mínimas y la acción se basa principalmente en hacer las cosas en forma ritual, o uno por uno, según lo vayan exigiendo las circunstancias

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

29. Su ambiente organizacional es amigable, cómodo y existe un buen ritmo de trabajo

- | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|
| 1. Siempre
veces | 2. Casi siempre
5. Nunca | 3. Algunas veces | 4. Pocas |
|---------------------|-----------------------------|------------------|----------|

30. Su Líder tiene un gran sentido de objetividad, lo juzga por sus méritos y sin prejuicio.

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

31. Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los miembros del equipo y se utilizan en forma constructiva

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

32. Su Líder influye en las actividades del equipo encaminadas a establecer y alcanzar metas acorde con las capacidades de cada uno

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

33. Siente que se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer **el trabajo** y mantener la moral de la organización

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

34. El Líder y los miembros del equipo, en forma conjunta toman decisiones dentro de límites definidos por las limitaciones organizacionales

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

35. Considera que los canales de comunicación no son suficiente para intercambiar oportunamente información, puntos de vistas y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo de trabajo

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

36. Considera que al utilizar las ideas, opiniones e información de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones mejora la eficacia

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

37. Se te dan claras las instrucciones para desempeñar tus responsabilidades.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

38. Cree usted que se le permite a su equipo de trabajo modificar el procedimiento normal de evaluación, de modo que se ponga énfasis en algunas actividades y se reste importancia a otras.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

39. Su Líder le da asesoramiento específico y a clara lo que se espera de usted, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

40. Piensa que su Líder es organizado, práctico, autodisciplinado (a) y trabajador (a)

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

41. Su Líder se toma el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

42. Su Líder determina las actividades que hay que llevar a cabo y la forma de ejecutarla.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

43. El Líder está convencidos que cada uno de ustedes pueden realizar lo imposible en el trabajo

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

44. Está usted preparado para evaluar su propio rol y desempeño con su equipo de trabajo.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

45 Su Líder inspira confianza en las personas al actuar de acuerdo al propósito del equipo

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

46 Usted por el deseo de agradar y evitar reprimendas limita su participación en los temas que el Líder señala

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

47 Su equipo son los que deciden como realizar el trabajo, método, secuencia, tiempo, objetivo y control del mismo.

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

48. Cree usted que líder culpa a otros por el fracaso en su desempeño, bien sea dentro o fuera del equipo de trabajo.

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

49 Su Líder fortalece la mezcla y el nivel de las habilidades

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

50. Siente que su Líder pone a prueba al equipo de trabajo en forma constante para que perfeccione su propósito, metas y propuestas comunes

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES

Este no es un examen con respuestas correctas o incorrectas.

Es un cuestionario que le permite descubrir el estilo de dirección que se desarrolla en su actividad, con el objeto de identificar las formas de estilos de liderazgo que se utilizan en los equipos y en los grupos de trabajo en una empresa

Se le proporcionarán situaciones descriptivas, seguidas por cinco posibles alternativas

Usted debe indicar el orden en que siente que cada alternativa se aplica a su situación dentro de la empresa.

Encierre en un círculo los números que corresponde ante la situación correspondiente; en este caso sería

- 1 Siempre
2. Casi siempre
- 3 Algunas veces
4. Pocas veces
5. Nunca

Agradeceríamos que conteste lo más sinceramente posible, ya que las respuestas se darán en anónimos y sin ninguna represalia.

FAVOR DE LLENAR AHORA ESTE EJEMPLO

RECIBE USTED ALGUN TIPO DE MOTIVACIÓN, RECOMPENSAS Y PARTICIPACIÓN

1. SIEMPRE 2. CASI SIEMPRE 3. ALGUNAS VECES 4. POCAS VECES
5. NUNCA

No puede utilizar en una misma pregunta más de una alternativa, debe ser solamente una.

Si las situaciones que continúan en este cuestionario tienen una o dos alternativas que le parezcan iguales, o que no se identifiquen con usted en absoluto, por favor califíquelas aún cuando le parezcan difíciles

A continuación le presentaremos un cuestionario de cincuenta preguntas que trataran de medir los diferentes estilos de liderazgos

CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

1. Su Líder o jefe tiene interés personal en el logro de cada uno de los miembros del equipo o grupo de trabajo

1 Siempre veces	2 Casi siempre 5 Nunca	3. Algunas veces	4 Pocas
--------------------	---------------------------	------------------	---------

2. Su Líder o jefe identifica y actúa para eliminar barreras del desempeño del equipo o grupo de trabajo.

1. Siempre veces	2 Casi siempre 5. Nunca	3 Algunas veces	4 Pocas
---------------------	----------------------------	-----------------	---------

3. Siente que su equipo o grupo de trabajo son los que controlan el programa de trabajo.

1 Siempre veces	2 Casi siempre 5 Nunca	3 Algunas veces	4 Pocas
--------------------	---------------------------	-----------------	---------

4. Cree que el Líder o jefe debería recabar información de los miembros del equipo o grupo sobre decisiones que han de afectarles

1 Siempre veces	2. Casi siempre 5 Nunca	3 Algunas veces	4 Pocas
--------------------	----------------------------	-----------------	---------

5. Cree usted que el liderazgo cambia de vez en cuanto, dependiendo de las circunstancias.

1. Siempre veces	2 Casi siempre 5. Nunca	3. Algunas veces	4 Pocas
---------------------	----------------------------	------------------	---------

6. Su Líder o jefe trabaja realmente

1 Siempre veces	2 Casi siempre 5 Nunca	3 Algunas veces	4 Pocas
--------------------	---------------------------	-----------------	---------

7. Siente que su Líder o jefe se asegura de que el trabajo se realice principalmente sobre la base de la responsabilidad individual

1 Siempre veces	2. Casi siempre 5 Nunca	3. Algunas veces	4 Pocas
--------------------	----------------------------	------------------	---------

8 Las órdenes que usted recibe de su Líder o jefe por general tienen mínima autonomía para cumplirla, es decir, se les dice lo que debe hacer y usted obedece

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

9 Su Líder o jefe maneja bien las relaciones con terceros y elimina los obstáculos

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

10. Su Líder o jefe informa anticipadamente acerca de los cambios y les explican en que les afectarán.

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

11. Siente que su Líder o jefe crea oportunidades para otros

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

12. Cree que su Líder o jefe puede orientar al equipo o grupo de trabajo hacia sus objetivos sin vacilaciones

1. Siempre veces 2 Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

13. Su Líder o jefe le establece metas que representan desafíos, incrementa el desempeño y tiene seguridad en que usted alcanzará las metas elevadas.

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

14 Su Líder o jefe tiene la capacidad para relacionarse con la gente y para explorar lo nuevo

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

15. Cree usted que los procesos de equipo de trabajo altamente eficaz permiten a los miembros ejercer mayor influencias sobre su Líder o jefe, ya que mejora la comunicación y facilita las sugerencias

1 Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

16. Su Líder o jefe vende la decisión antes de obtener la aceptación de cada uno de los miembros del equipo o grupo de trabajo

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5. Nunca

17 Se siente amordazado, es decir, me guardo secreto, tengo reservas tácticas o sentimientos y opiniones reprimidas que no me he sentido a gusto poniéndolas de manifiesto

1 Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

21 Crees que la apariencia física y la personalidad de tu Líder o jefe influye en la forma de dar órdenes

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

19 Te sientes con libertad para hablar con tu Líder o jefe sobre el trabajo

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

22. Su Líder o jefe confía en su habilidad y disponibilidad para resolver problemas operativos críticos.

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

21. Su Líder o jefe los orienta hacia sus objetivos sin vacilaciones.

1. Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

22. Su Líder o jefe prefiere trabajar en una atmósfera participativa

1 Siempre 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5. Nunca

23. Su ambiente organizacional es amigable, cómodo y existe un buen ritmo de trabajo.

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

24. Piensa que su Líder o jefe es inteligente, imaginativo para hacer las cosas y emplea su sentido común

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

25. Cree que la capacidad de su Líder o jefe para ejercer el liderazgo es tan evidente que probablemente surgiera como Líder o jefe en cualquier situación.

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

26. Piensa usted que tiene problemas al trabajar con su Líder o jefe.

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

27. Su Líder o jefe conoce bien los problemas a que se enfrentan los miembros del equipo o grupo de trabajo

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

28. Las órdenes que le da su Líder o jefe son mínimas y la acción se basa principalmente en hacer las cosas en forma ritual, o uno por uno, según lo vayan exigiendo las circunstancias.

1. Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

29. Su ambiente organizacional es amigable, cómodo y existe un buen ritmo de trabajo

1 Siempre veces 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Pocas veces
5. Nunca

30. Su Líder o jefe tiene un gran sentido de objetividad, lo juzga por sus méritos y sin prejuicio

1 Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

31. Con qué frecuencia se solicitan las ideas de los miembros del equipo o grupo y se utilizan en forma constructiva

1 Siempre 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

32. Su Líder o jefe influye en las actividades del equipo encaminadas a establecer y alcanzar metas acorde con las capacidades de cada uno

1. Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

33. Siente que se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización

1 Siempre 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

34. El Líder o jefe y los miembros del equipo o grupo, en forma conjunta toman decisiones dentro de límites definidos por las limitaciones organizacionales

1. Siempre 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

35. Considera que los canales de comunicación no son suficiente para intercambiar oportunamente información, puntos de vistas y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo o grupo de trabajo

1. Siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

36. Considera que al utilizar las ideas, opiniones e información de todos los miembros del equipo o grupo en la toma de decisiones mejora la eficacia.

1. Siempre 2. Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

37. Se te dan claras las instrucciones para desempeñar tus responsabilidades.

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

38 Cree usted que se le permite a su equipo de trabajo modificar el procedimiento normal de evaluación, de modo que se ponga énfasis en algunas actividades y se reste importancia a otras

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

39 Su Líder o jefe le da asesoramiento específico y a clara lo que se espera de usted, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

40 Piensa que su Líder o jefe es organizado, práctico, autodisciplinado (a) y trabajador (a)

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

41 Su Líder o jefe se toma el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

42 Su Líder o jefe determina las actividades que hay que llevar a cabo y la forma de ejecutarla

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

43 El Líder o jefe está convencidos que cada uno de ustedes pueden realizar lo imposible en el trabajo.

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

44. Está usted preparado para evaluar su propio rol y desempeño con su equipo o grupo de trabajo

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

45 Su Líder o jefe inspira confianza en las personas al actuar de acuerdo al propósito del equipo

1. Siempre veces 2 Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5. Nunca

46 Usted por el deseo de agradar y evitar reprimendas limita su participación en los temas que el Líder o jefe señala

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4. Pocas veces
5 Nunca

47 Su equipo son los que deciden como realizar el trabajo, método, secuencia, tiempo, objetivo y control del mismo

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

48 Cree usted que Líder o jefe culpa a otros por el fracaso en su desempeño, bien sea dentro o fuera del equipo o grupo de trabajo

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

49 Su Líder o jefe fortalece la mezcla y el nivel de las habilidades

1. Siempre veces 2 Casi siempre 3. Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca

50 Siente que su Líder o jefe pone a prueba al equipo de trabajo en forma constante para que perfeccione su propósito, metas y propuestas comunes

1 Siempre veces 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Pocas veces
5 Nunca