

00661
42



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Análisis de los estilos de liderazgo utilizados en una
empresa de distribución y comercialización de
productos automotores**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Arturo Sánchez Mondragón

TUTOR: M.D.H. Rafael Zavala Ortíz

México, D.F.

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION

DISCONTINUA

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por brindarme la oportunidad de pertenecer a la Institución
Educativa de mayor tradición y porvenir por su triple
proyección académica

Al H. Jurado

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M.A. David Galicia Osuna

M.A. Alejandro Lerma Kichner

M.A. Bernardo Vargas Negrete

M.A. Rafael Zavala Ortíz

Por sus valiosas aportaciones para la conclusión de este
proyecto de tesis

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1. Concepto de liderazgo	4
1.2. Implicaciones del concepto de liderazgo	5
1.3. Administración y liderazgo	6
1.3.1 Fuentes y usos del poder	7
1.4. Teoría de los recursos cognoscitivos	9
1.5. Modelo de contingencia de Fiedler	10
1.5.1 Identificación del estilo de liderazgo	10
1.6. Modelo de Vroom & Yetton	16
1.7. Teoría situacional de Hersey & Blanchard	21
1.8. Modelo de liderazgo de creación de roles de Graen	25
1.9. Modelo trayectoria – meta de Robert House	27
1.10. Justificación de los modelos elegidos	32
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO	34
2.1. Antecedentes	35
2.2. Misión	36
2.3. Visión	37
2.4. Objetivos estratégicos	41
2.5. Productos que comercializa	42
2.6. Servicios que proporciona la empresa	42
2.7. Segmentación del mercado	43
2.7.1 El mercado independiente nacional	44
2.7.2 El mercado independiente de exportación	44
2.7.3 Prácticas comerciales	45
2.8. Relación con proveedores	46
2.9. Factores competitivos	47

2.10. Consideraciones finales	49
2.10.1 Producto	49
2.10.2 Impacto al negocio	49
2.10.3 Comercialización y distribución	50
2.10.4 Tecnología	50
CAPÍTULO 3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
3.1 Importancia de la investigación	52
3.2 Justificación de la investigación	54
3.3 Planteamiento de la investigación	55
3.4 Objetivos	57
3.5 Variables	58
3.6 Hipótesis	60
3.7 Tipo de investigación	60
3.8 Criterios de inclusión y exclusión	61
3.9 Población objetivo	61
3.10 Censo	61
3.11 Prueba piloto	62
3.12 Confiabilidad y validez	63
3.13 Prueba de campo	67
3.14 Análisis estadístico	67
CAPÍTULO 4 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS	69
4.1 Estadística descriptiva	70
4.2 Prueba de hipótesis	76
4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis	77
4.4 Análisis de la hipótesis	78
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES	102
CAPÍTULO 6 PROPUESTAS	108
BIBLIOGRAFÍA	116

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

A.1 Gráficas

A.2 Corridas estadísticas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Uno de los motivos fundamentales que nos condujeron a realizar esta investigación, lo constituyó nuestra necesidad de investigar el estilo de liderazgo que actualmente se desarrolla en una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de productos automotores. Además, como referencia nunca se había realizado un estudio con estas características que nos permitiera conocer el impacto y la presencia que tienen sus directivos ante sus empleados. Por otro lado, para la Empresa es indispensable conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados para tratar de evitar posibles problemas futuros.

La presente Investigación está compuesta por seis capítulos, notas de pie de página, bibliografía, gráficos, corridas estadísticas y un glosario para su mejor comprensión; los cuáles pueden ser abordados de una manera sencilla, ya que, el propósito fundamental es inducir al interesado para que conozca el liderazgo en esta empresa. A continuación se describe el contenido de cada uno de dichos capítulos.

Capítulo uno. Se citan las teorías, corrientes y modelos más representativos en materia de liderazgo, para ello se analizaron las diferentes propuestas de los siguientes autores, entre los cuáles destacan: Fred Fiedler, Víctor Vroom & Philip Yetton, Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, y Robert House.

Capítulo dos. Se aborda lo correspondiente al marco teórico referencial, en el cual se describe de una manera genérica, los antecedentes, misión, visión, objetivos estratégicos, estructura orgánica y descripción de áreas o departamentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo tres. En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo. Se establece nuestro diseño de investigación donde descansa nuestra propuesta metodológica, la cual está conformada de la siguiente manera: Importancia de la investigación, Justificación de la Investigación, Planteamiento de la Investigación, Objetivos, Variables, Hipótesis, Tipo de Investigación, Criterios de Inclusión y Exclusión, Población Objetivo, Censo, Prueba Piloto, Confiabilidad y Validez, Prueba de Campo y Análisis Estadístico.

Capítulo cuatro. Se describe lo relacionado al análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo. Aquí se analizan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario, el análisis de resultados se efectuó con el software SPSS (Statistics Package Sciencies Social) para Windows 8.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas. Además se emplea la estadística inferencial con el análisis de medidas no paramétricas como la X^2 (Ji cuadrada), el coeficiente de contingencia, V de Cramer o Phi.

Capítulo cinco. Se establecen en forma general las conclusiones, que nos proporcionan líneas de acción precisas que se tienen que adoptar con el objeto de identificar cuáles son los parámetros de menor atención.

Capítulo seis. Se propone un Programa Piloto de liderazgo. El mismo estará conformado por actividades y etapas.

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y sitios en la red que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que las personas interesadas en el tema ahonden aún más en el tema del liderazgo.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Concepto de liderazgo

“El liderazgo siempre ha sido importante para las compañías y probablemente siempre lo será. La necesidad del liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo han aumentado con rapidez debido a la creciente complejidad de la vida organizacional. Se han reestructurado cientos de empresas y docenas de industrias para mantenerse en la competencia”.¹

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos. El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas, en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en el que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. “El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos; en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder”.² El liderazgo es una cuestión de reducción de la incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la organización avanzar hacia sus objetivos, a pesar de todas las perturbaciones internas y

¹ Hellriegel, Don, John W. Slocum Jr. y Richard W. Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, International Thomson Editores. P.302

² Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw Hill. P. 104



externas. En consecuencia el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.

1.2 Implicaciones del concepto de liderazgo

En primer término, el liderazgo involucra a *otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo.

En segundo término, el liderazgo implica una distribución desigual del *poder* entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. Cuanto mayor sea la cantidad de las fuentes de poder (legítimo, de recompensa, de coerción, referente y experto) que estén a disposición del administrador, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

La tercera implicación del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para *influir* en la conducta o comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras.

La cuarta implicación es una combinación de las tres primeras, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*.

Un concepto amplio del liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance sus objetivos. La fuente de influencia puede ser formal como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Como los puestos administrativos implican un cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo por sólo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo no todos los líderes son administradores ni, para tal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

caso, todos los administradores son líderes. El solo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos. También está el liderazgo no formal, o sea la capacidad de influir, que se presenta fuera de la estructura formal de la organización, los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir el grupo.

1.3 Administración y liderazgo

La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador. Los administradores son designados; tienen el poder legítimo, resultado de su posición dentro de la jerarquía organizacional formal, que les permite recompensar y disciplinar. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a su posición. En contrario, los líderes pueden ser designados o surgir desde el interior de un grupo. Los líderes pueden influir en las personas para realizar algo más allá de las acciones determinadas por la autoridad formal. "La administración es más desprendida y analítica que el liderazgo. Produce orden y consistencia en la unidad de trabajo. El liderazgo significa visión, influencia en los empleados para que se desempeñen bien, y empatía; también incluye establecer una dirección y ser un catalizador del cambio dentro de la organización. El liderazgo se refiere propiciar relaciones humanas de apoyo mutuo y a la creación de un entorno psicológico en donde las personas se sientan bien con sus trabajos y la compañía, y quieran tener un buen desempeño. Exige una actitud que valora a las personas. Las habilidades de administración y las de liderazgo son importantes para su éxito".³

A continuación se presentan algunas diferencias entre administración y liderazgo:

- La administración es más formal y científica que el liderazgo. Se basa en desarrollo de habilidades para planear, organizar, dirigir y controlar.

³ Bounds, Gregory M. y John A. Woods (1999). *Supervisión*. México, International Thomson Editores. P. 177

- La administración utiliza un conjunto explícito de herramientas, técnicas y métodos, basadas en el razonamiento y la prueba, que se aplican a una diversidad de situaciones. El liderazgo sólo tiene unas cuantas herramientas exactas y explícitas.
- El liderazgo requiere del trabajo en equipo y la cooperación de una vasta red de personas, así como de la motivación que se le dé a toda esa gente.
- Un líder con frecuencia muestra entusiasmo, pasión e inspiración para lograr que los seguidores alcancen altos niveles de desempeño. La administración considera menos emoción hacia el exterior y un proceder más conservador para alcanzar los objetivos una vez que se definen.
- Un líder utiliza frecuentemente su imaginación y técnicas creativas para dar solución a problemas a fin de producir un cambio. Un administrador tiende a emplear métodos formalmente establecidos para dar solución a los problemas.
- La contribución importante del líder es el crear una visión para la organización. Un líder determina los objetivos a largo alcance y la estrategia para alcanzarlos. La contribución principal del administrador consiste en llevar a cabo dicha visión.

1.3.1 Fuentes y usos del poder

El poder es central para el liderazgo efectivo. Para influir sobre las personas, el líder tiene que dirigirse a una o más de sus necesidades. Algunas de las tácticas de influencia se relacionan estrechamente con las fuentes del poder.

- Poder legítimo. Es la influencia que ejerce un líder por efecto de su puesto formal en la jerarquía de la organización. Los empleados creen que la posición de una persona automáticamente otorga a la misma ciertos derechos y autoridad y, por tanto, están obligados a cumplir las órdenes.

- **Poder de recompensa.** Es la influencia que se deriva de la capacidad de un líder para otorgar beneficios positivos por cumplimiento y desempeño de diversas tareas de los empleados.
- **Poder coercitivo.** Se basa en la creencia de los empleados de que el líder puede aplicar castigos o sanciones cuando no cumplen sus órdenes. Así, la gente se disciplina y cumple las órdenes para evitar esos castigos o sanciones.
- **Poder referente.** Es la influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder. El líder posee características o rasgos personales que son deseables para las personas. La gente cumple por admiración, un deseo de aprobación, simpatía personal o un deseo de ser como el líder.
- **Poder experto.** Proviene de la creencia de los seguidores de que el líder tiene conocimientos, habilidades o experiencia especializada para alcanzar objetivos y metas.

A continuación comentaremos los enfoques que hacen un líder efectivo.

El primero pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes.

El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona. Estos dos enfoques se consideran salidas en falso porque se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista.

El tercero recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para integrar y conciliar los múltiples resultados de la investigación.

1.4 Teoría de los recursos cognoscitivos

Este modelo implantado por Fred Fiedler y su colaborador Joe García, parten de dos supuestos, en primer lugar consideran que los líderes inteligentes y competentes formulan mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción efectivos que los líderes menos inteligentes y competentes. En segundo lugar establecen que los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de conductas directivas. A continuación Fiedler y García demuestran como la atención y los recursos cognoscitivos, por ejemplo: la experiencia, la antigüedad y la inteligencia son influencias importantes para un liderazgo eficaz.

La esencia de la nueva teoría se resume en tres previsiones.

1. La conducta directiva sólo produce buen rendimiento si está unida a una gran inteligencia, en un entorno donde el líder proporciona apoyo y donde no existe tensión.
2. En situaciones de gran tensión, la experiencia laboral tiene relación positiva con el rendimiento.
3. La capacidad intelectual del líder se correlaciona con el rendimiento del grupo en situaciones que el líder percibe como carentes de tensión.

Fiedler y García admiten que no existen muchos datos que fundamenten la teoría de los recursos cognoscitivos. En fecha reciente, otros investigadores han evaluado la teoría empleando personal alistado en la fuerza aérea, sin obtener resultados muy positivos. Sobra decir que se requieren más investigaciones. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de contingencias de Fiedler tuvo en el comportamiento organizacional, la teoría de los recursos cognoscitivos no se debe descartar, porque incluye la capacidad cognoscitiva del líder como influencia importante para su eficacia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5 Modelo de contingencia de Fiedler

Este modelo propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder. Fiedler creó un instrumento de medición, que denominó el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC) que supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o a las relaciones. Es más, aisló tres criterios o variables para la situación (relaciones líder-miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder), que según él, se pueden manejar para propiciar la armonía adecuada para la orientación conductual del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler supera los enfoques de los rasgos y los de personalidad y su clasificación de las situaciones y de ahí, prever la eficacia del liderazgo en función de ambas.

Esta descripción del modelo de Fiedler es un poco abstracta, así que analizaremos el modelo con más detenimiento.

1.5.1 Identificación del estilo de liderazgo

Fiedler es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo. Por lo tanto, trata de averiguar cuál es ese estilo básico. Fiedler creó el cuestionario LPC para tal efecto. Este contiene dieciséis adjetivos contrarios o bipolares (Por Ejemplo: agradable - desagradable, eficiente - ineficiente, abierto - retraído, compresivo - hostil, etcétera). A continuación el cuestionario le pide al entrevistado que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y que describa a la persona con la cual le haya gustado menos trabajar, calificándola con una escala del I al VIII en los dieciséis pares adjetivos contrarios. Fiedler piensa que con base en las respuestas dadas en este cuestionario LPC, se puede determinar el estilo básico del liderazgo de la persona.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el LPC), entonces a la persona le interesan, primordialmente, las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si usted describe, en esencia, a la persona con la que menos podría trabajar, usando términos favorables Fiedler le clasificará como persona orientada a las relaciones. Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (calificación baja en el LPC), la persona estará interesada, sobre todo, en la productividad y por tanto, quedaría clasificada como orientada a las actividades. Alrededor del dieciséis por ciento de las personas quedaron calificadas en un rango intermedio.

Estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientadas a las actividades y, por consiguiente, no concuerdan en las previsiones de la teoría. Así pues, el resto de la explicación se referirá al ochenta y cuatro por ciento que concuerda en el rango alto o en el bajo de las calificaciones del LPC.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. Como veremos a continuación, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o cambiar de líder con objeto de lograr una eficacia óptima. Fred Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato, que no se puede cambiar de estilo para adaptarse a situaciones que cambian.

Una vez determinado el estilo de liderazgo básico del individuo por medio del LPC, se debe integrar al líder con la situación, Fiedler ha identificado tres dimensiones contingentes que, según él, definen los factores clave de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo. Se trata de las relaciones líder - miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder.

1. Relaciones líder – miembros. Son el grado de aceptación del líder por sus seguidores y es la determinante más importante de la eficacia de un líder.

2. Estructura de la tarea. Es el grado de rutina al que se sujetan los trabajos asignados (estructurados o no estructurados). Las labores simples y rutinarias están sujetas a estándares de desempeño claramente definidos. En contrario, las labores complejas y no rutinarias suponen para el líder y subordinados multiplicidad de alternativas de solución; esto es, se carece de lineamientos definidos para la ejecución de las actividades, por lo que el líder debe guiar y dirigir a los subordinados.

3. Posición de poder. Es el grado en que el líder posee poder legítimo, coercitivo y de recompensa o retribución. "La posesión pronunciada de este tipo de poder hace más fácil para un líder ejercer influencia en sus subordinados; en cambio si es deficiente, se complica la tarea del líder, ya que lo obliga a recurrir a fuentes de peso personales, más que organizacionales".⁴

Por lo tanto, el siguiente paso del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder - miembros son buenas o malas, la estructura de las actividades es mucha o poca y la posición de poder es fuerte o débil.

Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones líder - miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanta más influencia o control tendrá el líder. Por ejemplo una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nóminas que es respetado y cuyos subordinados confían en él (buenas relaciones líder- miembros), donde las actividades a realizar (como cálculo de salarios, emisión de cheques, redacción de informes), son concretas y claras (gran estructura de actividades) y el trabajo ofrece bastante libertad para que recompense o castigue a sus subordinados (posición fuerte). Asimismo una situación desfavorable podría corresponder al poco querido presidente de un equipo de voluntarios para reunir fondos. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de

⁴ Hellriegel, Don y John W. Slocum (1998). *Administración*. México, International Thomson Editores. P. 514

contingencia, resultan ocho situaciones o categorías potencialmente diferentes en las que se podría encontrar un líder.

El modelo de Fiedler propone que los datos del LPC del individuo deben integrarse con la definición de las tres variables de contingencias, a efecto de lograr la máxima eficacia de liderazgo. Fiedler, basándose en un estudio que abarcaba más de 1,200 grupos comparó los estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a las tareas, en cuanto a cada una de las ocho categorías situacionales, llegó a la conclusión de que los líderes orientados a las tareas funcionaban mejor en situaciones que les resultaban más favorables así como en situaciones que les eran muy desfavorables. "Por otra parte, los líderes orientados hacia las relaciones parecían tener mejor rendimiento en situaciones medianamente favorables".⁵ Fiedler concluyó que los líderes orientados a las actividades, al estar ante alguna categoría de las situaciones I, II, III, VII, VIII, funcionarían mejor. Sin embargo los líderes orientados a las relaciones funcionarían mejor ante situaciones ligeramente favorables, de la categoría IV a la VI.

¿Cómo aplicaríamos los resultados de Fiedler?. Tendríamos que equilibrar los líderes con las situaciones, las calificaciones personales del LPC determinarían el tipo de situación en la que estos serían más aptos. La situación se definiría por medio de la evaluación de los tres factores de las contingencias con las relaciones entre el líder y los subordinados, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, recordemos que Fiedler consideró el estilo de liderazgo del individuo como un hecho invariable. Por consiguiente, en realidad sólo existían dos caminos para mejorar la eficacia del líder.

En primera instancia, se puede cambiar al líder para que se adapte a la situación; como ocurre en un juego de béisbol, cuando el manager recurre a la banca y elige a un pitcher derecho o zurdo, dependiendo de las características del bateador. Por ejemplo, si la situación de un grupo merece la calificación de muy favorable, pero lo

⁵ Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2000). *Administración*. México, Prentice Hall. P. 523.

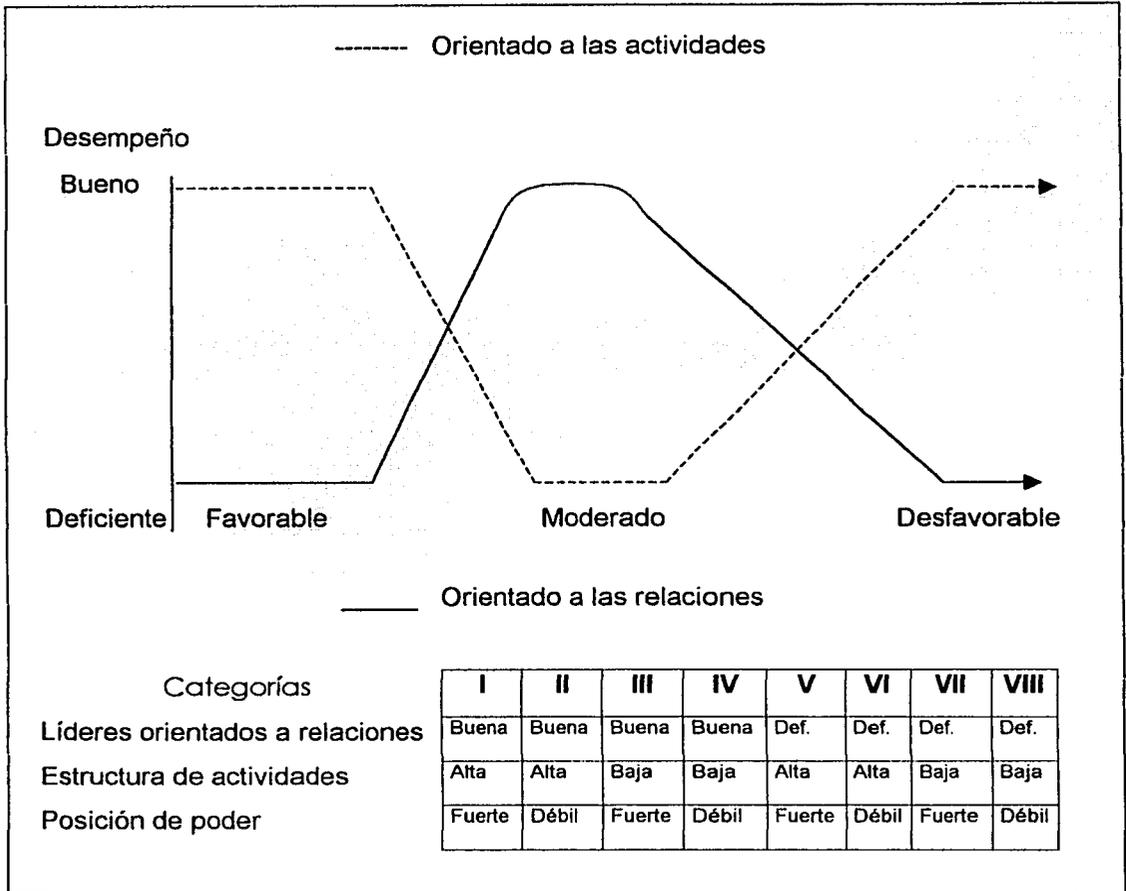
está dirigiendo un administrador orientado a las relaciones, el rendimiento del grupo se podría mejorar cambiando a este administrador por otro orientado a las actividades. La otra alternativa sería modificar la situación para que se adapte al líder, lo cual se lograría reestructurando las actividades, o bien, aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como aumento de sueldos, promociones y medidas disciplinarias. Por ejemplo, suponemos que un líder orientado a las actividades se encuentra en una situación de categoría IV. Si este líder pudiera aumentar el poder de su posición, entonces operaría en una categoría III y la dualidad del líder/situación sería compatible para lograr el alto rendimiento del grupo.

No es posible suponer que Fiedler ha resuelto todas las dudas ni agotado todas las interrogantes respecto a la eficacia del liderazgo. Un repaso de las investigaciones de laboratorio establecería que el modelo de Fiedler prevé todas las categorías menos la II, cuando se revisan los estudios de laboratorio, sin embargo, el análisis de los estudios de campo ofrece evidencia de que el modelo sólo sustenta las categorías II, V, VII y VIII. Por lo tanto, los resultados difieren del tipo de estudios usados, en términos generales, al revisar los estudios para verificar la validez global del modelo de Fiedler, se encuentra que llegan a una conclusión positiva. Es decir, hay bastante evidencia que sustenta el modelo. No obstante, se necesitarían incluir más variables para que otro modelo pueda contestar algunas de las dudas que perduran. Es más, habría que enfrentar ciertos problemas del LPC y de la aplicación práctica del modelo. Por ejemplo, la lógica del LPC no está muy clara y ciertos estudios han demostrado que las calificaciones de los individuos que responden ese cuestionario no son estables al paso del tiempo. "Además, tal vez no sea realista suponer que una persona no puede cambiar su estilo de liderazgo para adaptarse a una situación. Los líderes eficaces pueden cambiar su estilo, y en realidad lo hacen, para satisfacer las necesidades de una situación en particular".⁶ Por último, quienes aplican el cuestionario tienen problemas para determinar las complejas variables contingentes. En la práctica muchas veces resulta difícil determinar qué tan buenas

⁶ Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2000). Op. Cit. p. 524

son las relaciones entre líder y subordinados, qué tan estructurada está la actividad y cuánto poder de posición tiene el líder.

La conclusión es que Fiedler ha realizado una aportación importantísima para llegar a comprender la eficacia del liderazgo.



MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER

Figura 1.1

1.6 Modelo de Vroom & Yetton

Un defecto de algunas teorías sobre el liderazgo es la suposición, ya observada, de que los líderes son directivos o participativos o deciden las cosas por sí mismos o comparten la decisión con los subordinados. Pero existe suficiente evidencia de que los líderes cambian formas de una tarea a otra y de un subordinado a otro, comportándose directivos o participativos cuando les parece apropiado. Dos teóricos que han reconocido esto, Víctor Vroom y Philip Yetton, identificaron un conjunto de reglas a través de las cuales los líderes debieran ajustar su estilo de liderazgo a las demandas de la situación.

Estas reglas tendrían que estar de acuerdo con las evidencias de la investigación con respecto a los efectos de la participación sobre satisfacción y desempeño. También tendrían que ser prácticas, de manera que cualquier administrador pudiera utilizarlas para encontrar uno o más patrones de liderazgo que fueran apropiados para cualquier situación en la que pudiera o no invitarse a los subordinados a participar en la decisión. Es complejo y aún no ha sido completamente desarrollado el modelo de Vroom y Yetton, para orientar a los administradores en la determinación de si los subordinados deben participar en una decisión y en caso afirmativo, en que medida. El modelo de Vroom y Yetton es del tipo normativo, que proporcionó una serie secuencial de reglas <normas> que el líder debía seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según quedaba determinado por los diferentes tipos de situaciones. El modelo se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas y cinco estilos de liderazgo alternativos.

El modelo de liderazgo participativo sostiene que la eficacia de una decisión se mide tanto por su calidad como por su aceptación. Vroom y Yetton describen varios estilos de liderazgo alternativos: autocrático, democrático y en grupo. Así, para tomar la mejor decisión un líder debe analizar la situación y optar después por uno de cinco estilos de toma de decisiones.

Autocrático

La letra A representa autocrático y los números romanos se refieren a los grados de procesos autocráticos.

AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión utilizando la información disponible en ese momento, sin recopilar información adicional.

AII. Usted obtiene la información necesaria con su(s) subordinado(s), después decide por sí mismo la solución al problema. Puede o no decirle a sus subordinados cuál es el problema al obtener la información de ellos. El papel que sus subordinados juegan en la toma de decisiones es proporcionarle claramente la información específica, más que generar o evaluar soluciones alternativas.

Consultivo <Democrático>

La letra C representa consultivo o democrático y los números romanos se refieren a los grados de procesos democráticos.

CI. Usted comparte el problema mediante consultas con los subordinados sobre la base uno a uno o en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después usted toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

CII. Usted comparte el problema mediante consultas con sus subordinados en un ambiente de grupo, obteniendo colectivamente ideas y sugerencias. Después usted toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

Orientado al grupo

La letra G representa grupo y el número romano se refiere a una posición plenamente participativa.

GII. Usted comparte un problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Su rol es en gran medida el de presidente de un consejo, comisión o comité. Usted no trata de influir sobre el grupo para que adopte "su" solución y está dispuesto a aceptar e implantar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

Un trabajo más reciente de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. "El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos de liderazgo alternativo, pero amplía las variables de contingencia a 12 incluyendo factores tales como la importancia en la calidad técnica de la decisión, la importancia del compromiso del subordinado con la decisión, el nivel de información del líder sobre la decisión y la probabilidad de conflictos entre subordinados en torno a las soluciones adoptadas".⁷

El modelo de Vroom-Jago considera los compromisos por medio de cuatro criterios con los que se evalúa el comportamiento de toma de decisiones de un líder:

1. Calidad o racionalidad de la decisión;
2. Compromiso de los subordinados;
3. El tiempo; y
4. Desarrollo de los subordinados.

La participación de los subordinados tiende a tener diversos efectos sobre estos resultados. Lleva más tiempo, pero puede aumentar la aceptación de la decisión por parte del grupo. La participación puede, aunque no siempre, mejorar la exactitud debido a que produce esos diferentes resultados, los líderes deben decidir si han de utilizar la participación ponderando la importancia de los cuatro resultados en situaciones específicas.

⁷ Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2000). Op. Cit. p. 527

Cómo determinar el modelo y el estilo de liderazgo adecuado

La figura 1.2 muestra las preguntas utilizadas para analizar problemas de situaciones. Cada pregunta está basada sobre un atributo importante del problema o variable situacional, que se usa para describir las diferencias entre los acontecimientos de toma de decisión y debe ser contestada con un "Sí" o un "No".

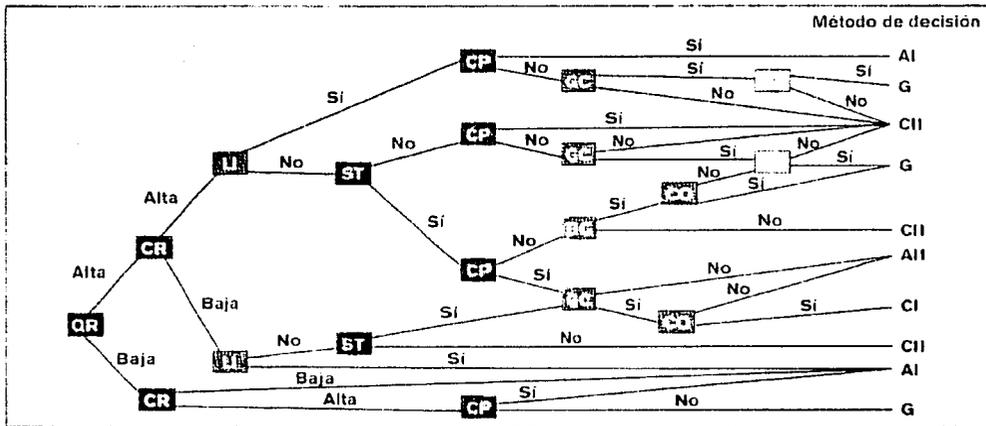
El modelo se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas y los cinco estilos de liderazgo alternativo, antes citados.

Para usar este modelo, el líder debe comenzar en el extremo izquierdo y plantearse la primera pregunta: "Cuán importante es la calidad de esta decisión". La respuesta "Alta" o "Baja", determina el curso a seguir para la segunda pregunta: ¿Cuán importante es el compromiso del subordinado para la decisión?. Después de responder esta pregunta, ya sea con "Alta" o "Baja", el líder pasa a la siguiente pregunta, y así sucesivamente hasta la formulación y respuesta de la octava pregunta que nos conducirá a la determinación de uno de los 10 estilos de liderazgo. Este estilo de liderazgo debe de conducir a una decisión de alta calidad que tendrán que aceptar los subordinados.

Las letras y los números romanos en el extremo de cada rama del árbol de decisiones corresponden a los que se utilizan para identificar los estilos de liderazgo.

Determinar el problema

- QR** Requisito de calidad: ¿Cuán importante es la calidad de esta decisión?
- CR** Requisito de compromiso: ¿Cuán importante es el compromiso del subordinado para la decisión
- LI** Información del líder: ¿Cuenta usted con información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- ST** Estructura del problema: ¿Está bien estructurado el problema?
- PC** Probabilidad de compromiso: ¿Si usted fuera a tomar la decisión, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con ella?
- CM** Congruencia de la meta: ¿Los subordinados comparten las metas de la organización mediante la solución de este problema.
- CC** Conflicto del subordinado: ¿Es probable el conflicto entre subordinados por soluciones preferidas?
- IS** Información subordinada: ¿Los subordinados tienen información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?



fuente: Reimpreso de Victor H. Vroom y Arthur G. Yetton, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988. Copyright 1987 por V.H. Vroom y A.G. Yetton. Utilizado con autorización de los autores.

MODELO DE VROOM & YETTON

Figura 1.2

Fuente: Bateman, Thomas S. y otros. *Administración. Una Ventaja Competitiva*. Pág. 447

1.7 Teoría situacional de Hersey & Blanchard

Otros investigadores han explorado la relación entre las situaciones y los comportamientos de liderazgo eficaz. "Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron la teoría de liderazgo situacional, que propone que para que los supervisores obtengan los mejores resultados, necesitan comportarse e interactuar de manera distinta con empleados diferentes, dependiendo de su nivel de experiencia y los años en el puesto".⁸

Hersey y Blanchard proponen cuatro estilos de liderazgo que los supervisores pueden utilizar para dirigir con éxito, dadas las diversas situaciones y niveles de disposición de los distintos empleados.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, en su teoría, identifican dos dimensiones del estilo del líder:

El *comportamiento de tarea* indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y cómo llevarlo a cabo. Los líderes que utilizan la estructura de comportamiento de tarea supervisan y controlan de cerca las obligaciones de sus seguidores.

El *comportamiento de relación* indica el grado en que el líder escucha, brinda apoyo y facilita las interacciones y hace que participen los seguidores en el proceso de toma de decisiones. La disposición del seguidor es la capacidad de un subordinado para desarrollar la tarea. Los seguidores tienen varios grados de disposición, como se muestra en la figura 1.3. En R1 <calificación alta en tareas y baja en relaciones> los seguidores no pueden o no quieren ejecutar la tarea, mientras que en R4 <calificación baja en tareas y baja en relaciones> están en posibilidad, dispuestos y seguros de que son capaces de realizarla. En R2 <calificación alta en tareas y alta en relaciones> los seguidores no están en posibilidad de efectuarla, pero se hallan dispuestos a realizarla y

⁸ Lussier, Robert N. y Christopher F. Achua (2002). *Liderazgo. Teoría-Aplicación-Desarrollo de habilidades*. México, Thomson Learning. P. 190

tienen la seguridad de su capacidad. En R3 <calificación baja en tareas y alta en relaciones> los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar la tarea, pero no están dispuestos ni seguros de lograrla. De acuerdo con este enfoque de liderazgo, en la medida en que se incrementa el nivel de disposición de los seguidores, desde R1 hasta R4, el líder debe cambiar su estilo para incrementar el compromiso, la competencia y el desempeño de los subordinados.

Estilo del líder y disposición de los seguidores

En la figura 1.3 se muestran también los vínculos entre los comportamientos de tarea y de relación del líder y la disposición de los seguidores. El estilo de liderazgo adecuado se indica mediante la curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo <S1, S2, S3 y S4>.

El enfoque de liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo <explicar, convencer, participar y delegar> corresponde a la situación <nivel de madurez de los empleados para realizar una determinada tarea> con la finalidad de maximizar el desempeño.

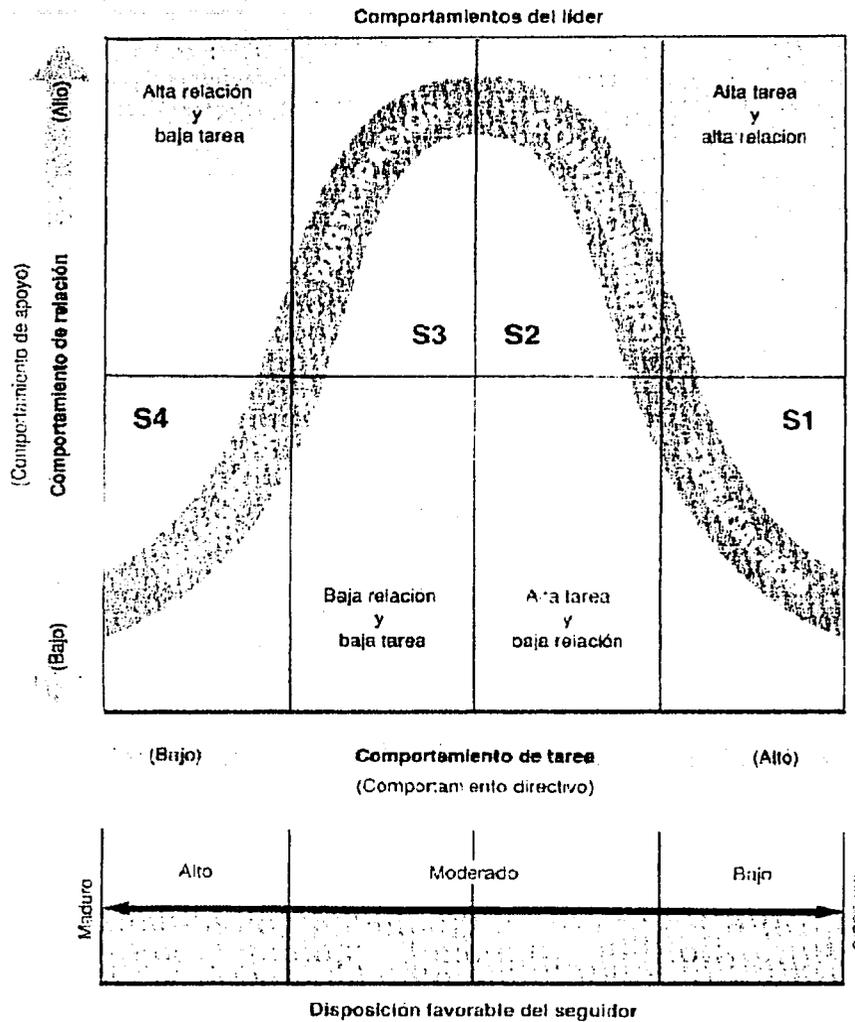
El *estilo explicativo* ofrece instrucciones claras y específicas. Debido a que los seguidores no pueden o no se hallan dispuestos a realizar la tarea, el líder guía, dirige, establece lineamientos, da instrucciones concretas y supervisa estrechamente el desempeño. Esto es, el líder indica a los subordinados qué hacer y cómo realizar las tareas diversas.

El *estilo de convencimiento* es más eficaz cuando los seguidores están dispuestos, pero aún no son capaces de realizar las tareas. Algunas situaciones exigen un liderazgo caracterizado por la persuasión, en donde el líder explica sus decisiones, alienta la comunicación bidireccional, promueve la seguridad y motivación de los subalternos,

aunque la responsabilidad y el control de la toma de decisiones continúan en poder de él.

El *estilo participativo* funciona mejor cuando los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar sus tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad para hacerlo. Este nivel moderado de disposición de los seguidores exige que el líder mantenga la comunicación bidireccional y estimule y apoye sus esfuerzos para hacer uso de las habilidades que han adquirido. De acuerdo al estilo de participación, líder y seguidores comparten la toma de decisiones.

El *estilo de delegación* ofrece escasos comportamientos de tarea o de relación porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cuándo y cómo hacer las cosas. Este estilo es el indicado para un líder cuyos seguidores ya están preparados para desempeñar una tarea en particular y poseen tanto la actitud como la motivación suficientes para asumir plena responsabilidad sobre ella.



Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Figura 1.3

Hellriegel, Don y otros. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 317

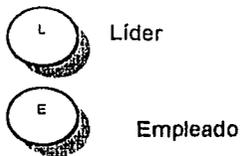
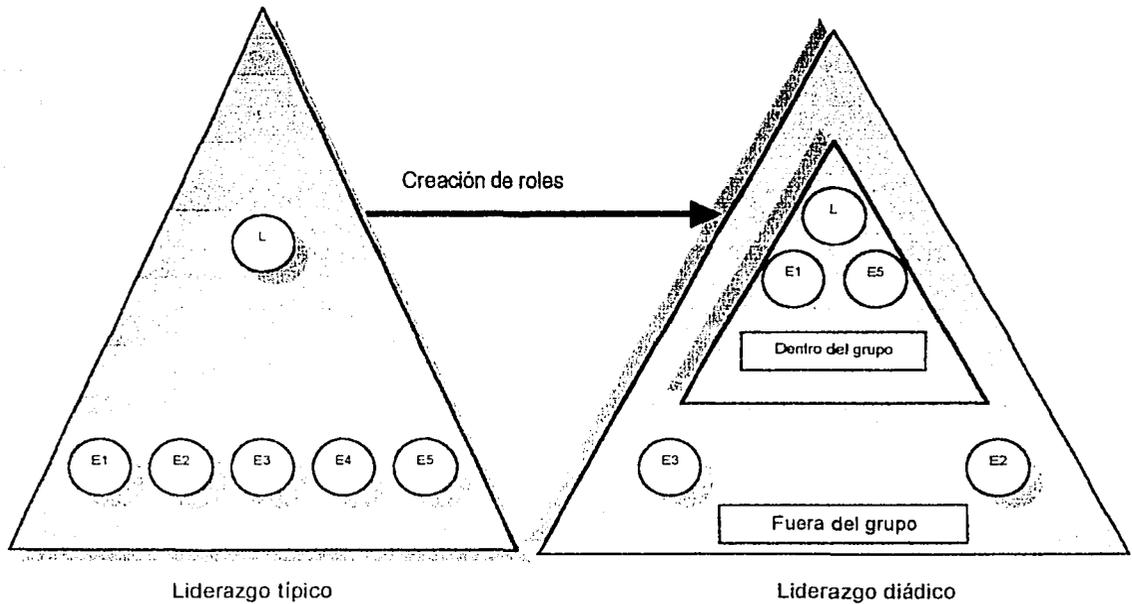
1.8 Modelo de liderazgo de creación de roles de Graen

Después de la Segunda Guerra Mundial se realizaron algunos estudios importantes y sistemáticos sobre el liderazgo en la Universidad del Estado de Ohio. Específicamente, los administradores llenaron un cuestionario que se orientaba al comportamiento de los líderes.

El psicólogo industrial, George Graen, considera que las teorías prescriptivas populares sobre el liderazgo se fundamentan en un falso supuesto. Teorías como la Red de Dirección o Red de Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que el comportamiento del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Esto es, dichos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera. Este enfoque tradicional del liderazgo está representado en el lado izquierdo de la figura 1.6. En este caso, se supone que el líder <designado con una L rodeada por un círculo> muestra un patrón de comportamiento similar con respecto a todos sus subordinados o empleados <designados con las letras E1, E2, E3, E4 y E5>. Graen, en contrario, afirma que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los subordinados que tiene a su cargo. A este tipo de interacciones los científicos conductistas la han denominado *diada vertical*. Es por ello que al enfoque de Graen se le conoce como el modelo de enlace vertical de diadas del liderazgo <EVD>. Se afirma que la formación de diadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural resultado del intento del líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como resultado de este proceso, Graen predice que se desarrollará uno de dos diferentes tipos de relación de intercambio entre el líder y el miembro del grupo.

Uno de los tipos de interacción líder – miembro es el conocido como *intercambio dentro del grupo*. En esta relación, los líderes y sus seguidores desarrollan una asociación caracterizada por la influencia recíproca, la confianza mutua, el respeto y aprecio y por un cierto sentido de propósito común. La figura 1.6, en el lado derecho, muestra que E1 y E5 son miembros de dentro del grupo. Este grupo es pequeño y consta sólo de unos cuantos subordinados de confianza. En el otro tipo de interacción, al que se conoce como

intercambio fuera del grupo, los líderes se distinguen como supervisores que no llegan a crear un sentido de confianza mutua, de respeto o de propósito común. E2, E3 y E4, en el lado derecho de la misma figura, muestra que son miembros fuera del grupo.



MODELO DE LIDERAZGO DE CREACIÓN DE ROLES

Figura 1.4

Fuente: Kreitner, Robert y Angelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones. Pág. 481

1.9 Teoría trayectoria – meta

Uno de los modelos más respetados para el liderazgo es la Teoría de trayectoria-meta. Desarrollada por Robert J. House, la teoría de trayectoria-meta es un modelo de contingencia de liderazgo que extrae los elementos clave a partir de la investigación del liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio (OSU) y la teoría de la expectativa de la motivación. La teoría de la expectativa sostiene que la motivación para realizar un esfuerzo aumenta a medida que mejora el esfuerzo-rendimiento-expectativas de resultados de una persona. "La esencia de esta teoría es que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización".⁹ La teoría trayectoria-meta toma su nombre de su preocupación sobre la manera en que los líderes influyen en las expectativas de sus seguidores.

De acuerdo con la teoría trayectoria-meta, el comportamiento de un líder resulta *acceptable* para sus subordinados en la medida en que lo consideren como una fuente de satisfacción inmediata o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida que 1) logra que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de su desempeño eficiente, y 2) ofrece el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño eficiente. Las repercusiones del comportamiento del líder en la satisfacción y el esfuerzo del seguidor dependen de la naturaleza de la situación, inclusive las características de la tarea, los subordinados y el entorno.

Los factores situacionales clave en la teoría trayectoria- meta son: "1) características personales de los seguidores y 2) presiones ambientales y exigencias a las que tienen que enfrentarse los seguidores para lograr sus metas de trabajo. Estos factores determinan qué estilos de liderazgo son más apropiados".¹⁰

⁹ Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2000). Op. Cit. p. 524

¹⁰ Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell (2001). *Administración. Una Ventaja Competitiva*. México, McGraw Hill. P. 449

House identificó cuatro estilos de liderazgo:

1) *Liderazgo directivo*. El líder proporciona una gran estructura. Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento. El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y su capacidad es baja. Este tipo de liderazgo se compara de manera paralela con la dimensión de la OSU en su estructura de iniciación.

2) *Liderazgo de apoyo*. El líder ofrece una gran consideración. Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los subordinados mostrándose amigable y asequible, tratándolos como iguales. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada.

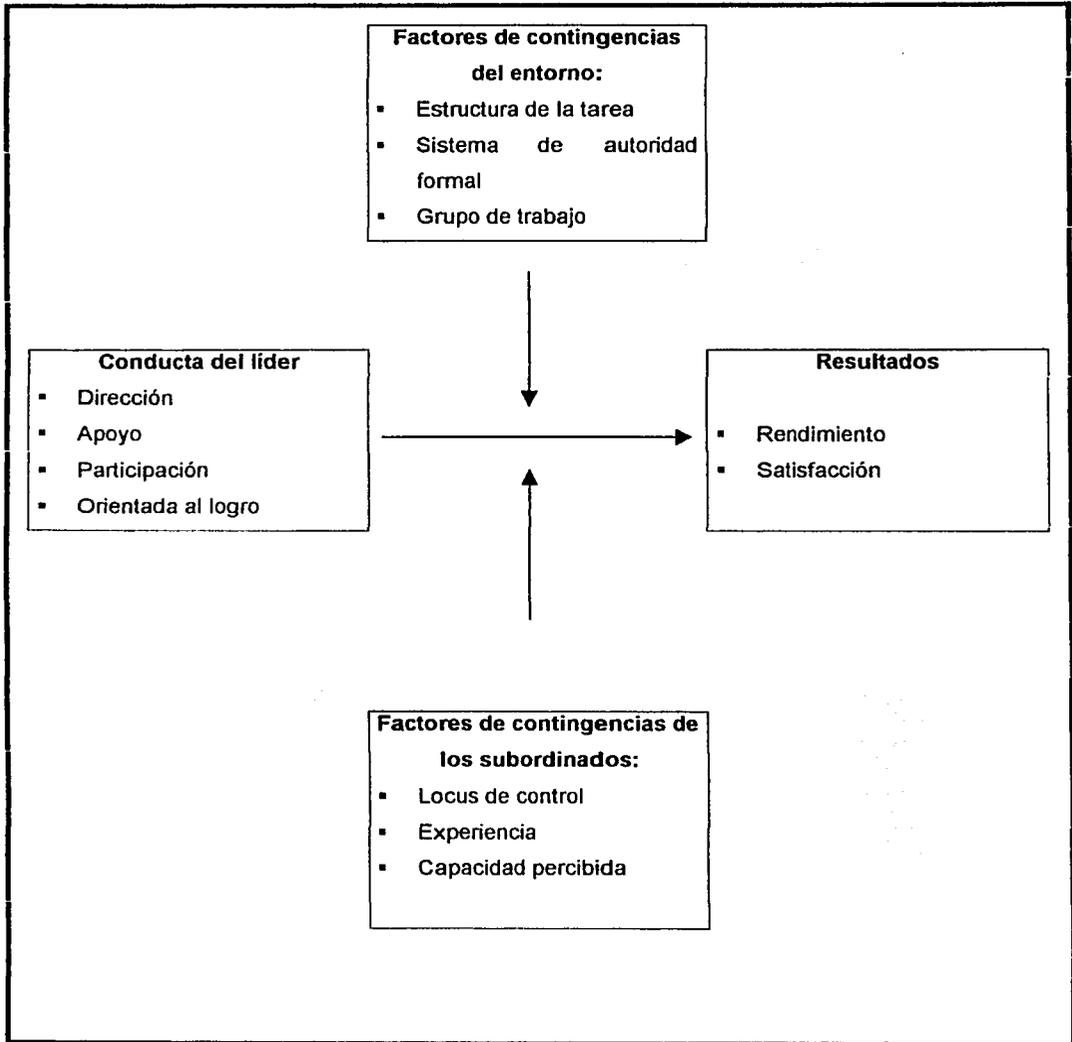
3) *Liderazgo participativo*. El líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones. El líder participativo consulta a sus subordinados y evalúa sus opiniones y sugerencias antes de tomar una decisión. Este estilo de liderazgo es adecuado cuando los seguidores quieren que los incluyan en la toma de decisiones, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada.

4) *Liderazgo orientado al logro*. El líder establece metas desafiantes pero alcanzables, espera que los subordinados alcancen el nivel máximo de rendimiento y los recompensa por hacerlo. El liderazgo orientado al logro es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen un locus de control externo y su capacidad es elevada.

La figura 1.5 ilustra la teoría de trayectoria-meta y considera dos clases de variables de contingencia o situacionales que moderan la relación comportamiento de liderazgo y los resultados obtenidos: 1) las variables del ambiente que están fuera del control del subordinado <factores tales como: la estructura de la tarea, el sistema de autoridad

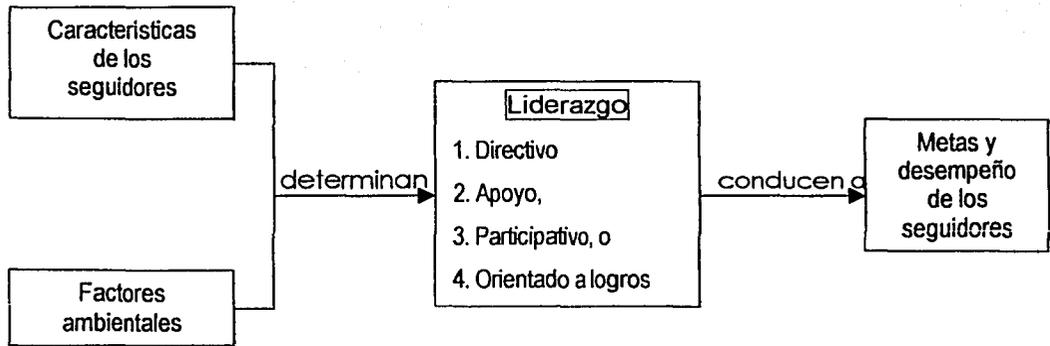
formal y el grupo de trabajo>; y 2) las que forman parte de las características personales del subordinado <factores tales como: locus de control, la experiencia y la capacidad percibida>. Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento que el líder requiere para optimizar los resultados que logre el subordinado; las características personales del subordinado determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. Esta teoría sustenta que el comportamiento del líder será ineficiente cuando su presencia sea redundante frente a las fuentes de estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.

Los factores situacionales y comportamientos de líder se fusionan, según lo muestra la figura 1.6. Como se puede observar, los comportamientos apropiados de líder <determinados por las características de los seguidores y el ambiente de trabajo> conducen al desempeño efectivo.



MODELO DE LA TRAYECTORIA - META

Figura 1.5



MARCO DE REFERENCIA TRAYECTORIA – META

Figura 1.6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.10 Justificación de los modelos elegidos

Para efectos de la presente investigación decidimos utilizar los aspectos más sobresalientes de cada una de las corrientes analizadas:

1. Teoría de los recursos cognoscitivos. Establece que los líderes inteligentes y competentes formularon mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción. También, establecen adecuados canales de comunicación y se consideran sus conductas directivas.
2. Modelo de contingencia de Fiedler. Fred Fiedler ha hecho una contribución importante a la teoría del liderazgo, enfatizando las variables situacionales como influencias moderadas. El modelo tiene tres implicaciones importantes para los líderes: 1) tanto los líderes motivados por las relaciones como por las tareas se desempeñan bien en determinadas situaciones, pero no en otras; 2) La efectividad de los líderes depende de la situación; y 3) los propios líderes son capaces de alterar su situación.
3. Modelo de Vroom & Yetton. Se refiere a las normas que tendrían que aplicar procurando su pertinencia respecto a los efectos sobre la satisfacción y el desempeño. También, tendrán que ser prácticas, de manera que cualquier administrador pudiera utilizarlas para encontrar uno o más patrones de liderazgo, que fueran apropiados para cualquier situación en la que pudiera o no invitarse a los subordinados a participar en la decisión. Los planteamientos del modelo son importantes por dos razones que la justifican. Los autores creen que los líderes poseen la capacidad de modificar su estilo para adecuarlo a la situación y consideran también que el individuo puede desarrollarse para ser un líder más eficaz.
4. Modelo situacional de Hersey & Blanchard. Destaca la madurez, la cual asocia a los conceptos de capacidad y voluntad que deben poseer los directivos para

asumir la responsabilidad que es un precepto indispensable para guiar su conducta. Además, es necesario contar con dos elementos imprescindibles: la madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran apoyo del exterior, su motivación es intrínseca.

5. Modelo EDV de Graen. El modelo de liderazgo de creación de roles destaca la importancia que reviste el entrenamiento de los administradores en la mejora de las relaciones líder – miembro. En condiciones idóneas, sería posible alcanzar tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados. La investigación de Graen de la evolución dinámica de la relación entre el líder y sus subordinados complementa los estudios de la OSU y nos ayuda mejor a comprender cómo los líderes regularmente interactúan con los subordinados.
6. La teoría trayectoria – meta de House. En términos generales, la teoría sugiere que las funciones del líder son: 1) facilitar el tránsito del camino hacia las metas de trabajo; 2) reducir los obstáculos frustrantes para el cumplimiento de las metas; y 3) incrementar las oportunidades de satisfacción personal mediante mayores compensaciones asociadas al logro de las metas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO

2.1 Antecedentes

Desarrollo cronológico.

- Moresa fue fundada como una empresa remanufacturera de motores.
- 1956 Inicia la fabricación de partes para motores.
- 1982 Se funda Comercializadora Moresa.
- 1988 Unik adquiere Moresa / Comosa.
- 2000 Integración de Comosa al Grupo Uniko.

Ubicación y capacidad instalada.

Comercializadora Moresa, S.A. de C.V., está localizada en Calzada de las Armas No. 18, Parque Industrial las Armas, C.P. 54080, Tlalnepantla, Edo. de México. La empresa cuenta con una instalación rentada para oficinas y Almacén Central de 5,458 m² de los cuales 3,274 m² son utilizados para la operación propia del negocio.

Desarrollo empresarial

Comosa es una empresa mayoritariamente mexicana incorporada en la División Uniko del Grupo Unik, integrada al sector de Autopartes del Grupo DESC y representa más del 7% de sus ventas.

Comosa comercializa y distribuye productos automotrices (refacciones) fabricados en las plantas de las Divisiones Uniko, Distribución y Hayes Wheels y de terceros para el mercado doméstico y de exportación, este último a partir de 1996 para los ocho estados del sur de U.S.A., Centro y Sudamérica.

Para la gestión, la empresa se encuentra estructurada con un enfoque a procesos clave y de apoyo con el fin de dar valor superior al cliente. Destacando en ésta, la participación de los líderes de proceso y líderes conductores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recursos Humanos

El número de personas que integran la organización es de 108, siendo la mayor parte (85%) empleados y el resto personal sindicalizado adheridos con un contrato colectivo de trabajo a la CTM Sección 18. Este último, participa sin ningún distingo en los programas de desarrollo que lleva al cabo la empresa.

El personal participa en un programa de desarrollo de competencias, donde a través de talleres identifican el contexto y roles en el proceso. El nivel de escolaridad es superior a 13 años, esto se ha logrado a través del programa de educación para adultos INEA y graduados de diferentes universidades del país.

Recursos tecnológicos

Se cuenta para el servicio y atención telefónica a clientes con líneas directas y ladas 800 en un Centro de Atención a Clientes, independientemente de un conmutador, en total se dispone de 45 líneas, 10 fax y cuatro lada 800, además de localizadores skytel para la fuerza de ventas y de servicio técnico.

Como soporte informático a las operaciones de la empresa se cuenta con un computador central AS400E Serie 600 de IBM con 120G de capacidad y una red HP, 77 Pc's con un servidor HP LHPRO, además de laptops para ejecutivos y el apoyo a procesos.

2.2 Misión

“Comercializamos partes automotrices que producen las plantas del Grupo Unik y terceros para el mercado de repuesto doméstico y de exportación.

Somos la mejor opción para nuestros clientes y crecemos constantemente por arriba de los índices del mercado. Todo esto, como resultado de la participación y compromiso de nuestra gente”.¹¹

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 Visión

"Comosa será una comercializadora de clase mundial, que se anticipe y satisfaga a las necesidades de sus clientes, que son: Los accionistas, los que compran y usan nuestros productos, el personal y la comunidad.

El servicio y los productos serán líderes en calidad, margen y competitividad.

Con nuestro crecimiento y actuación, los accionistas recibirán una rentabilidad por arriba del valor del mercado.

El ambiente de trabajo será de compromiso, satisfacción, oportunidad y desarrollo para nuestra gente dentro de una cultura de calidad total y mejora continua.

Nuestro compromiso con la sociedad será soportado con la ética, integridad y preservación del medio ambiente".¹²

Política de calidad

"Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes en las actividades relacionadas con la distribución de nuestros productos, aplicando mejora continua y un Sistema de Calidad".¹³

Cuando el Comité Gerencial de Calidad adoptó el Modelo de Calidad, se identificaron en las labores diarias de todo el personal seis valores que sumarizan el pensamiento de la administración, los cuales con el involucramiento y participación del personal se han enriquecido y jerarquizado de la siguiente manera:

Valor	Principio
1. Compromiso	Cumplir metas y acuerdo

¹¹ Manual Administrativo de COMOSA (2000).

¹² Ibidem

¹³ Idem

2. Integridad	Decir lo que pensamos y hacer lo que decimos
3. Colaboración	Participamos trabajando en equipo con enfoque de servicio a clientes compartiendo experiencias
4. Creatividad	Mejora continua, agregar valor
5. Entusiasmo	Clima de confianza dando retroalimentación y satisfacción a través del reconocimiento
6. Respeto	Respetando los principios de la persona y preservando el medio ambiente.

Cada valor inspira un principio en el personal, que hace que lo reconozca como algo valioso para compartirlo y aplicarlo en las actividades diarias.

Cultura organizacional

Como cultura de grupo y principios de cooperación de la empresa, ésta cumple totalmente con las diferentes obligaciones y regulaciones fiscales, legales, laborales y ecológicas, tanto de nivel federal, estatal como municipal.

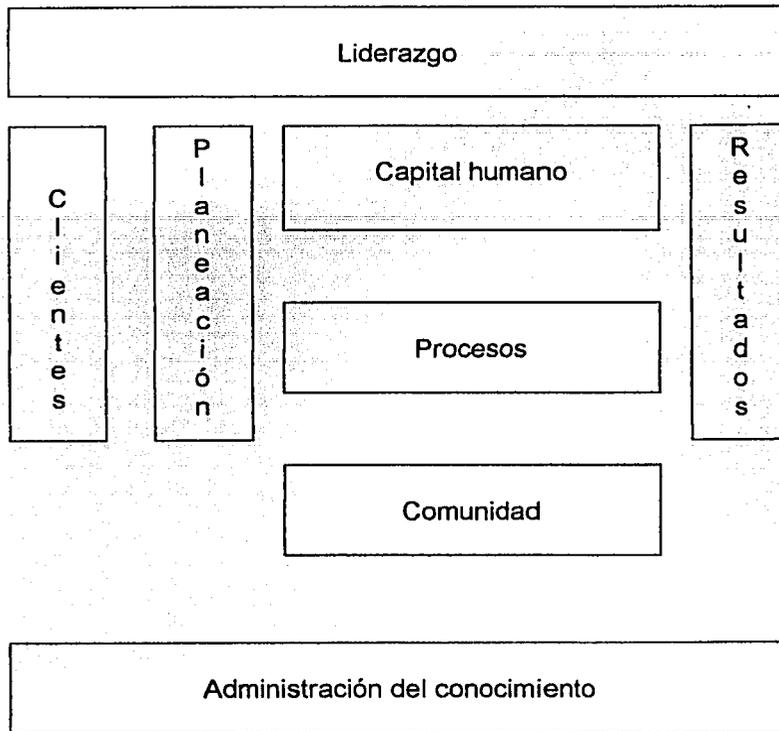
Así también, se han llevado a cabo acciones administrativas que han coadyuvado a el cambio cultural orientado hacia la calidad total, a mediados de 1993, la alta dirección (Comité Gerencial de Calidad <CGC>) adoptó como guía el modelo del Premio Nacional de Calidad (Modelo Inter-Desc) y definió la visión, misión y valores.

La Gerencia General impartió las primeras pláticas de sensibilización a todo el personal de la empresa, las cuales contenían una descripción de la Visión, la Misión, los Valores y la Estructura del Modelo de Calidad Total. Al mismo tiempo para incrementar más el esfuerzo de cultura enfocada a la satisfacción de los clientes, en 1996 se cambia el enfoque de trabajo por funciones a trabajar por

procesos clave y en 1997 se refuerza aún más al nombrarse los "Líderes de Procesos". A partir de entonces y tomando las bases de lo indicado se tomó como modelo rector para el proceso de cambio el Modelo Comosa de Calidad Total. Desde ese momento las acciones y la capacitación al personal de los diferentes niveles, han sido constantes y enfocados a este modelo rector.

Además, es necesario mencionar que el proceso de la empresa no genera contaminantes a la atmósfera y en la empresa todos están comprometidos con el respeto al medio ambiente por lo que se cuenta con planes y acciones específicas de mejora bajo la guía de evaluación ecológica SI-CASH Unik (Sistema Integral de Calidad Ambiental, Seguridad e Higiene) y la metodología 5'S, habiendo obtenido en 1994 – 1995 dos reconocimientos de Bandera Verde Unik, en 1996 con dos estrellas y de 1997 a 1999 bandera verde con tres estrellas y moño tricolor (Este es el máximo reconocimiento otorgado por Unik), asimismo difunde a la comunidad su filosofía y valores de calidad bajo el esquema del modelo Inter-Desc y el Sistema de Desarrollo Integral de la Comunidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Modelo Comosa de Calidad Total

El enfoque a sistemas y la aplicación de mejora continua han permitido una mayor sensibilización de la mejora sistematizada y un reenfoque estratégico.

Asimismo, la empresa para asegurar la calidad de sus procesos con enfoque en prevención, adoptó el sistema de aseguramiento de calidad ISO9003.

Una vez al año el Comité Gerencial de Calidad, se reúne para elaborar el Plan a largo plazo de la empresa. En esta reunión se define en grupo, entre otras cosas la visión, misión, política de calidad y valores.

2.4 Objetivos estratégicos

El Comité Gerencial de Calidad como grupo conductor de la empresa visualiza el futuro de la empresa en su Plan estratégico a largo plazo enfocando los Factores clave de éxito indicados a continuación:

- Crecimiento acelerado de las ventas.
- Entusiasmar a los clientes con calidad en los productos y los servicios.
- Uso de tecnologías modernas en la comercialización, distribución y comunicación con los clientes.
- Liderazgo de marcas. Continuar reforzando la imagen <posicionamiento> con el usuario del producto.
- Desarrollar a la gente a través de competencias y grupos de alto desempeño.

Para incrementar su crecimiento Comosa está ampliando sus horizontes participando en los nichos de remanufactureros y distribuidores re-exportadores en USA.

En la innovación de procesos, productos y servicios la empresa está trabajando activamente en: Uso de medios electrónicos para agilizar la comercialización, la cobranza y proveeduría. Dar valor agregado al usuario incrementando Kits para ajustes de motor; desarrollando nuevos números de parte e incrementando la participación a través de segundas marcas en el mercado doméstico y estar cada vez más cerca del usuario a través de bancos de información y comunicación vía correo directo (club del mecánico). En nuevas tecnologías, se está desarrollando la utilización del Comercio Virtual, Distribución Logística 2001, rastreabilidad de unidades de reparto, recibo anticipado digital, código de barras y sistema de localización aleatoria con scanners de radiofrecuencia e información técnica a distribuidores y mecánicos en CD's.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En Comosa se considera que el posicionamiento de sus productos y servicios será la razón principal por la que un consumidor les prefiera.

2.5 Productos que comercializa

Producto	Marca	Empresa
Pistones	Moresa – Race	Pimosa
Pernos	Moresa	Pimosa
Válvulas	Moresa	Fomasa
Punterías	Moresa	Morestana
Flechas	Velcon	Velcon
Velocidad Constante	Race	
Bujías	Ignition Plus	Bumex
Partes eléctricas	IEA	IEA
Rines	Hayes Wheels	Hayes Wheels
Conjuntos	Moresa	Comosa

Fuente: Investigación directa

2.6 Servicios que proporciona la empresa

Comercialización de productos

- Servicio y atención al cliente a través del Centro de Atención a Clientes.
- Asesor de ventas (Full Service). Identificando oportunidades de negocio al cliente, revisión de inventarios, estadísticas de compra, status de pedidos y atención de quejas.

Distribución de productos

- Entrega del producto a domicilio <sin costo para el cliente>.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Almacenamiento / Administración de inventarios

- Recibo, manejo, almacenamiento, custodia (control físico –documental) y conservación de productos terminados. Planeación de inventarios.

Crédito y cobranzas

- Cobranza electrónica, líneas de crédito actualizadas, envío de estados de cuenta y presupuesto de cobranza.

Publicidad compartida

- Pintura de fachadas, calendarios, artículos promocionales, etcétera.

Asistencia y promoción técnica

- Clínicas, capacitación y conferencias a distribuidores y mecánicos. Participación en Asociaciones de rectificadores, mecánicos y distribuidores. Servicio de garantía. Visitas a clientes y usuarios de los productos.

Información

- Catálogos, boletines técnicos, tablas de fallas y de aplicación. Club del Mecánico, correo directo, Internet, exposiciones y visitas a plantas.

Tecnología de comunicación

- Conexión con clientes y proveedores. Servicios de transferencias bancarias.

2.7 Segmentación de mercado

El mercado de la industria automotriz está dividido en equipo original (plantas armadoras) y en equipo de repuesto (mercado independiente) ambos a nivel nacional y de exportación.

El segmento al que Comosa accesa es el de repuesto (mercado independiente) nacional y de exportación.

2.7.1 El mercado independiente nacional. Está segmentado como sigue:

1. Refaccionarias. Integrada por los distribuidores del país.
2. Fronterizo. Contempla aquellos distribuidores que se localizan en ciudades fronterizas con EUA como Tijuana, Cd. Juárez entre otras.
3. Remanufactureros. Incluye a las empresas dedicadas a utilizar los productos de la empresa como autoconsumo en su proceso de remanufactura de motores en serie.
4. Mecánicos y rectificadores. Usuarios del producto.

2.7.2 El Mercado Independiente de exportación. Está segmentado de la siguiente forma:

1. Per's (Production Engine Rebuilders). Son aquellos clientes que tienen una línea de producción de motores en serie.
2. Mayoristas. Son empresas distribuidoras de varias marcas y su área de cobertura es local y nacional.
3. Reempacadores. Son empresas comercializadoras que tienen una marca reconocida en el mercado y que compran a distintos proveedores. Su estructura de distribución tiene cobertura internacional.
4. Re-exportadores. Son empresas que compran los productos de la empresa y los distribuyen en diferentes países alrededor del mundo.

2.7.3 Prácticas comerciales. Es una práctica comercial de la organización con base en el sistema de clasificar a los clientes de acuerdo a la importancia que representan para la compañía, esto es:

- Clave
- Mantenimiento
- Target
- Junior

Los clientes clave se identifican por tener una cobertura nacional o de territorio estratégico, manejan amplias líneas de productos, con capacidad financiera, centros de distribución y una organización de ventas. El cliente Target <cliente potencial> es un cliente clave de la competencia con estructura similar a nuestros clientes clave. El cliente identificado como de mantenimiento posee arraigo en una región, volumen de compra menor (debajo del 50%) al cliente clave, con estructura de ventas básica e inventarios reducidos. Los clientes junior son aquellos con compras incipientes, compran y venden diversas marcas.

Los requerimientos claves para cada segmento que hemos identificado son:

Mercado Independiente Nacional

Requerimiento Clave	Refacciones	Fronterizo	Remanufacturero	Mec. y Rectif.
Imagen de marca	X	X	X	X
Margen mayor a 15%	X	X	X	
Precio competitivo	X	X	X	
Nivel de surtimiento	X	X	X	
Cobertura en gama	X	X	X	X
Calidad de producto				X
Información técnica				X
Crédito de 45 a 60 días		X		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Mercado Independiente Exportación

Requerimiento Clave	Per's	Mayoristas	Re-empaca dores	Re- exportador es
Calidad de producto	X	X	X	X
Precio competitivo	X	X	X	X
Especificaciones técnicas	X			
Nivel de surtimiento	X	X	X	X
Imagen de marca		X		

2.8 Relación con proveedores

Dada la naturaleza de su gestión, Comosa ha identificado a sus proveedores de productos más importantes a los del Grupo Unik (División Uniko y Hayes Wheels). El diseño, el desarrollo, las especificaciones, la calidad y la mejora de los productos es responsabilidad de ellos. Como política de Grupo, las propias plantas son la primera instancia de proveeduría.

El servicio y procesos necesarios para hacer llegar el producto a los distribuidores es responsabilidad de Comosa, también se cuenta con otros proveedores de componentes y materiales indirectos siendo estos los siguientes:

Proveedor	Producto
Cofap, Camisa, Arbomex, Lerc.	Camisas para VW y Diesel
Apsa	Anillos para conjunto VW
TFVictor	Juntas
AGO, Tecnopack	Cajas colectivas
Varios	Publicidad impresa
Varios	Artículos promocionales
Arroniz	Servicio de transporte principal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La evaluación y desarrollo de estos proveedores se realiza con base en políticas y procedimientos de grupo e internos.

2.9 Factores competitivos

Las ventas de Comosa en 1999 fueron de 67.0 millones de dólares, de los cuales el 93% fueron dirigidas al mercado doméstico y el 7% al mercado de exportación. En los últimos cinco años la empresa ha mostrado crecimiento, con excepción del año 1998 por el efecto de la devaluación del peso frente al dólar y la falta de recuperación de precios debido a la competitividad de los precios en el mercado.

La empresa en general es líder en participación en el mercado de los productos que comercializa, su desempeño ha sido de crecimiento constante, con excepción de 1998, donde la falta de abastecimiento de las plantas del grupo permitió un avance en participación por la composición por la competencia de importación y doméstica (nacional) en partes para motor y juntas, no así en productos eléctricos y conjuntos.

Los competidores de la empresa son fabricantes de partes automotrices a nivel global que venden también sus productos en México. Entre estos destacan:

Los tres competidores mayores

	México	EUA	Global
Pistones Gasolina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vehyco ▪ Federal Mogul ▪ Badger 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Mogul ▪ Badger ▪ Silvolite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Mogul ▪ Mahie
Pistones Diesel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cummins ▪ Felpro ▪ Navistar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Mogul ▪ Navistar ▪ Felpro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Mogul ▪ Mahie ▪ KS
Válvulas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BBB ▪ Eaton ▪ Mahley 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TRW ▪ Eaton ▪ Mahley 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TRW ▪ Eaton
Punterías	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Mogul ▪ Hy Lift 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hy Lift ▪ Federal Mogul 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Mogul
Juntas LR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobro ▪ Glo ▪ Gama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GKN ▪ Saginaw ▪ Viston 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GKN ▪ Glo
Cubrepolvos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tepeyac ▪ DAI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobro ▪ Meistersatz ▪ EMPI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meistersatz ▪ Lobro ▪ Glo
Alternadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bosch ▪ Delco ▪ Echlin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delco ▪ WAI ▪ Bosch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bosch ▪ Delco
Bobina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Echlin ▪ Bosch ▪ Busa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Echlin ▪ Standard ▪ Andover 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bosch ▪ Echlin

Fuente: Investigación directa

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2.10 Consideraciones finales

En el negocio de la comercialización de refacciones destacan algunos factores principales que determinan el éxito competitivo del negocio, entre ellos destacan:

En producto	Marca conocida en el mercado, calidad y gama.
En volumen	Surtimiento 100%, entregas rápidas y bajo nivel de inventarios con el distribuidor
En servicio	Garantía, información asistencia técnica al distribuidor y usuario.

Las tendencias de la industria en este tipo de negocio son:

2.10.1 Producto

- Número de motores nuevos en el parque automotriz, proliferación de números de parte.
- Reparaciones más complejas. Tecnología, Vida de motores.
- Empaques e imagen. Marketing enfoque High – Tech.
- Remanufactura de motores.

2.10.2 Impacto al negocio

- Precios competitividad regional TLC.
- El remanufacturero de motores incrementa su importancia como jugador en el mercado TLC.
- Se incrementa la demanda en comunicación y tecnología por los clientes.

2.10.3 Comercialización y distribución

- Clientes cada vez más informados (presentes en Expos, Internet) y atendidos por los fabricantes.
- Escasez de refacciones en mercado independiente, concentración en EOS.
- Servicios Outlet: Master Service y Delco Service.
- Volúmenes concentrados en grandes mayoristas.
- Enfoque en la distribución. Entrega menor a 24 horas.

2.10.4 Tecnología

- Electronización. Código de barras, enlaces, información en CD's., comercialización y cobranza electrónica.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Importancia de la investigación

Enfrentarse a situaciones cambiantes, bajo condiciones de incertidumbre, tiende a ser visto como una situación crítica, con cierto carácter de inevitable, y contra la cual parecería que nada puede hacerse.

Sin embargo, si vemos estas situaciones y condiciones desde la óptica del reto y del optimismo, nos encontramos ante la necesidad de buscar caminos y tomar decisiones a partir de la perspectiva existente en el más alto nivel de una organización. Ahora bien, esto demanda poner en práctica ciertas habilidades y conocimientos que de hecho están presentes en los directivos de una organización, pero en los que, al verse forzados del diario quehacer y hechos en materia económica, social, de su mercado y cosas por el estilo se hace presente el fenómeno de actitud pasiva o defensiva, lo que ocasiona que sus capacidades no se pongan en acción.

La inquietud se presenta inexorablemente: por una parte, la angustia de la pregunta ¿Qué puedo hacer? por otra, la duda respecto de la posibilidad, conveniencia y validez de hacerlo; finalmente, si algo se decide ponerlo en práctica aflora la otra gran pregunta, ¿Qué significa en materia de recursos?

El propósito de este presente proyecto de investigación es proveer a los directivos de un marco conceptual y una serie de herramientas prácticas cuya intención es:

- a) Ayudarle a los directivos a visualizar que un mundo cambiante es una fuente de oportunidades.
- b) Auxiliarle de manera práctica a conducir un esfuerzo de cambio planeado.

c) Fomentar una disposición permanente a aceptar que se debe vivir con el cambio y que puede ser administrado para optimizar beneficios y reducir problemas.

Asimismo, para poder enfrentarnos al cambio y prepararnos adecuadamente, ya sea por adaptación ante las demandas de cambio externo o por la influencia que se ejerza en él, es primordial que comprendamos el papel importantísimo que el directivo de máxima jerarquía tiene con respecto a la razón de ser de la institución que conduce.

Todos los hombres de negocios conciben cierta finalidad para su organización, pero ante un contexto de incertidumbre y cambio, la finalidad o razón de ser de la institución, tarde o temprano deberá ser confrontada con el ambiente externo y con las capacidades propias de la organización.

La habilidad para comprender el mundo exterior permite identificar oportunidades y amenazas presentes o potenciales; la disciplina para valorar las capacidades internas conduce a dar un sentido realista, y con riesgo calculado, a las posibilidades de interactuar con el medio. En otras palabras, bajo condiciones de alta incertidumbre o de crisis, la finalidad de una organización debe ser validada o redefinida como producto de los posibles movimientos estratégicos.

Por más éxito que se haya tenido en el pasado, toda estrategia que se base en prácticas estará rodeada de alto riesgo en materia de realización segura. En los últimos años, el desarrollo se produjo bajo condiciones favorables: hoy en día nos enfrentamos a inflaciones altísimas, restricción de fuentes de suministro, competencias, pérdidas cambiarias, desempleo, alto costo del dinero, caídas drásticas de volumen de ventas y, en general, condiciones imperantes muy diferentes a las épocas de bonanza.

Lo anterior es una realidad con la cual habrá de vivirse por mucho tiempo, ya que los derrumbes estrepitosos exigen tiempo para ordenar, rediseñar y construir. Sin

embargo, este escenario pesimista es condición propicia para mutar hacia cosas nuevas. El arte del pensamiento estratégico es una respuesta a este reto innovador y, en adición, tal vez resulta ser el único que puede asegurar continuidad para aquellos que se consideren líderes.

La actividad del pensar y actuar estratégicamente no es una tarea fácil, pero sí realizable; no hay recetas ni sugerencias mágicas, pero sí se puede conducir efectiva y productivamente cuando se cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes para ponerla en acción.

3.2 Justificación de la investigación

La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo.

Ross Perot (excandidato al gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica) comentó en cierta ocasión "La falta de liderazgo es el mayor problema que tenemos que resolver para que este país sea competitivo". Por lo que ya son muchas las organizaciones que ansían un líder que les ayude a resolver sus crisis económicas y sociales, que motive a sus trabajadores y que les lleve a un mejor futuro.

Aunque algunos líderes abusan abiertamente de su poder, estatus y autoridad, muchos otros sirven como ejemplo de los valores más apreciados de nuestra sociedad, desempeñan un papel importante en la creación de estados positivos de ánimo y sirven como símbolo de la cohesión moral de la sociedad. Los líderes son la expresión de la ética del trabajo y de los valores que proporciona la cohesión social.

Todo grupo o equipo necesita un líder, ya sea asignado o que surja del mismo grupo. Incluso los equipos utilizan métodos participativos para resolver problemas aprecian los consejos, las guías y el empuje que sólo un líder respetado puede aportar.

Cuando un individuo intenta modificar la conducta de los miembros de un grupo sin utilizar una forma de poder coercitiva, es definido ese intento como liderazgo. De forma más específica, el manual de liderazgo (Handbook of Leadership) define el liderazgo como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, cuyos actos afectan al resto de los componentes, en mayor grado que los actos de éstos últimos afectan a los líderes. Existe el liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo.

Esta definición implica el uso de la influencia, así como la posibilidad de que existe el liderazgo en todo tipo de relaciones. El segundo elemento de la definición considera la importancia de ser un agente de cambio, de ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo; por último, la definición se centra en los objetivos a cumplir. Los líderes eficaces pueden tratar con objetivos individuales, grupales y organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de uno o varios objetivos. Gran parte de los estudios e investigaciones sobre liderazgo se han centrado en tratar de investigar los rasgos intelectuales, emotivos, físicos, así como otras señas personales de los líderes eficaces.

3.3 Planteamiento de la investigación

El liderazgo en la actualidad es un tema de suma importancia y debido a la necesidad de alcanzar elevados niveles de calidad en las organizaciones. Esta búsqueda de excelencia en los productos y servicios, forma parte de un discurso que en los últimos años, como consecuencia del proceso globalizador de la economía, llega a todos los países. Las normas para fijar la calidad de productos y servicios se han internacionalizado y en ese sentido, existen pocos argumentos que puedan contrarrestar esta tendencia que evalúa todo lo que entra en el mercado mundial.

Derivado de lo anterior o tal vez como una condición previa, se ha producido en el ámbito mundial, una revisión exhaustiva de los modelos administrativos y de las formas de planear, organizar, dirigir y controlar organizaciones que reciben el calificativo de empresas de clase mundial. Dentro de esta línea de desarrollo, que como se dijo, culmina en organizaciones enfocadas hacia el mercado mundial, ocupa un lugar destacado el estudio de los estilos de liderazgo que se dan en dichas organizaciones.

Es obvio, que los nuevos estilos de liderazgo se aplican con cierta liberalidad en los países mas desarrollados y que esos modelos no pueden desarrollarse como una copia fiel en países que presentan grandes diferencias culturales y restricciones especiales, derivadas de entornos macroeconómicos en crisis casi permanente.

Los modelos actuales de liderazgo apuntan hacia dos vertientes: el sector privado y el sector público.

Revisar la forma en que se presenta el liderazgo en algunas áreas de una empresa que comercializa y distribuye productos automotrices, ofrecerá sin duda una valiosa información que puede ser de suma utilidad para el mejoramiento de los procedimientos directivos disponibles en el manejo de los recursos humanos.

Así, en consideración a lo señalado anteriormente, se propone un estudio, que de respuestas válidas y confiables al siguiente problema de investigación:

Preguntas de investigación.

¿Existe actualmente un estilo de liderazgo participativo en las áreas de comercialización y distribución de la empresa?

El trabajo permitirá, responder a un buen número de interrogantes que tienen estrecha relación con la investigación presentada:

¿Cómo puede ser entendido el concepto de participación en las áreas y coordinaciones estudiadas?

¿Cómo perciben los jefes de áreas y departamentos las formas de dirección que utilizan?

¿Cuál es la idea que tienen los trabajadores sobre las formas en que son dirigidos?

¿Cómo perciben los trabajadores la aplicación de la autoridad por parte de los superiores?

¿Cuál es la idea que tienen los trabajadores sobre su propio desarrollo laboral?

¿Cuáles son las opiniones predominantes de la parte sindical en torno al tema de liderazgo y participación?

3.4 Objetivos

3.4.1 General

Desarrollar una investigación con diferentes métodos, con el propósito de explorar el tipo de liderazgo que se aplica en las áreas que componen la empresa y su relación con enfoques que impulsen la participación por parte de los empleados.

3.4.2 Específicos

Contactar con trabajadores, jefes de área y departamento con el objeto de aplicar instrumentos que permitan conocer las formas de pensar de autoridades y de los empleados en lo referente al liderazgo y la participación.

Establecer una relación de respeto y acercamiento a la organización sindical con el fin de obtener sus puntos de vista sobre el tema de estudio.

3.5 Variables

Parámetro No.	Variables dependientes	Variables Independientes
I	Poder de líder	1. Autoridades expertas 2. Conocimiento de funcionamiento 3. Conocimiento de todas las autoridades 4. Las autoridades le reconocen y recompensan 5. El trato que le brindan es equitativo 6. Preocupación equitativa de las áreas
II	Experiencia del líder	7. Motivación de las autoridades 8. El trato que le brindan genera confianza 9. Capacidad de trabajo de las autoridades 10. Las decisiones que adoptan son maduras 11. Lo orientan en sus actividades cotidianas 12. Les fomentan las relaciones humanas 13. ¿Cómo es el nivel académico de ellas? 14. Le fomentan buenos hábitos

III	Conducta de líder	15. Participan y orientan en el trabajo
		16. Tratan de conciliar en los conflictos
		17. Tratan de influir en reuniones de trabajo
		18. Cómo son generalmente sus actitudes
IV	Variables situacionales	19. Influye la falta de materiales y equipo
		20. Actitud ante disposición oficial
		21. Se ha visto afectado por formalidades
		22. Ambiente en sus actividades cotidianas
		23. Maneja principios y valores en sus labores
		24. Consideración sobre sus actitudes diarias
		25. Su ingreso monetario es suficiente
		26. Reconocimiento de las autoridades
V	Variables intervinientes	27. Profesionalismo en sus actividades
		28. Aplica su experiencia en su trabajo
		29. Sus actividades están bien definidas
		30. Pertenecía a grupo formal de trabajo
		31. Pertenecía a grupo informal de trabajo
		32. Ambiente en grupo formal de trabajo
		33. Recibe órdenes objetivas y precisas
		34. Relaciones de usted con los funcionarios
		35. Calidad de bienes y servicios
		36. Las contingencias son atendidas
VI	Variables de resultado	37. Trabajo con equipo resultados aceptables
		38. Con el equipo se cubren objetivos originales
		39. El equipo de trabajo tiene mayor potencial
		40. El equipo de trabajo es propositivo.
		41. Le gusta trabajar en equipo

S/P	Datos generales	Edad
		Sexo
		Nivel de escolaridad
		Antigüedad

3.6 Hipótesis

1. La aplicación de un estilo de liderazgo adecuado que posea las características de poder de líder, experiencia de líder y conducta de líder nos permitirá ampliar la cultura empresarial de la compañía.
2. Los hábitos complementarios que debe manejar un líder (poder de coerción, poder de relación, poder de recompensa, poder de legitimidad, poder de referencia, poder de información y poder de capacidad) son indispensables para incrementar los niveles de comunicación y de reconocimiento en la empresa.

3.7 Tipo de investigación

El presente estudio es **prospectivo** (estudio en el que toda la información se recogerá de acuerdo a los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de ésta), **transversal** (estudio en que se mide una sola ocasión a las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido, **analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), **de tipo explicativo no experimental** (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiado; el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual), que se aplica

como una estrategia de evaluación, con la finalidad de utilizar la información obtenida para mejorar la calidad de vida en la empresa.

3.8 Criterios de inclusión y exclusión

1. Inclusión. Se incluye a todo el personal en activo que labora dentro de las instalaciones de la empresa, ya sea empleado de confianza o sindicalizado.
2. Exclusión. No se considera al personal que tiene la condición de jubilado, pensionado o que esté gozando de sus vacaciones administrativas.

3.9 Población objetivo

Departamento/Tipo de empleado	Confianza	Base	Total
Finanzas			
Recursos humanos			
Mercadotecnia			
Total			108

3.10 Censo

El concepto censo es definido de la siguiente manera (Del latín censere, evaluar), "término que en un principio se refería al recuento oficial y periódico de la población de un país o de una parte de un país, designa también el registro impreso de dicho recuento. En nuestros días se llama así a la información numérica sobre demografía, viviendas y actividades económicas de una demarcación".

Censo moderno: Durante el siglo XIX y la primera mitad del XX la práctica del censo se fue extendiendo a todo el planeta. Organizaciones internacionales como las Naciones Unidas han animado a todos los países adoptar un sistema similar a la hora de efectuar un censo. Dentro de la larga lista de criterios recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para elaborar un censo se encuentran: lugar de residencia, estado civil, sexo, edad, hijos, lugar de nacimiento, empleo o situación laboral, ciudadanía, lengua materna, origen étnico o adscripción religiosa, nivel de estudios, población total,

distribución de la misma y características de la vivienda familiar. Los censos modernos se suelen llevar al cabo en intervalos de 5 a 10 años, quedando limitada la frecuencia de costo y esfuerzo requeridos para la recopilación y verificación de los datos. Los cuestionarios son uno de los medios preferidos para escoger la información. Los censos se refieren de forma habitual a un hipotético momento de censo, pues algunos de los datos pueden haber cambiado durante el período de recopilación de la información. El uso de las modernas técnicas mediante ordenador permite que la clasificación y la evaluación de los datos sean muy eficientes.

3.11 Prueba piloto

Se hace mención del proceso que utilizamos para corroborar la coherencia del instrumento de medición.

1. Revisamos otros instrumentos o cuestionarios que midieran las mismas variables a investigar.
2. Evaluamos la confiabilidad de otros cuestionarios que tuvieran un propósito similar al nuestro.
 - 2.1 Adaptamos parte de algunos cuestionarios aplicados en otros estudios.
 - 2.2 Desarrollamos un cuestionario propio tomando en cuenta otros cuestionarios.
3. Indicamos los niveles de medición de preguntas y escalas (dicotómicas y escala Likert).
4. Determinamos que nuestro instrumento de medición únicamente iba a contar con la codificación numérica y preguntas cerradas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Elaboramos nuestra primera versión del cuestionario, tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores.
6. Ajustamos la primera versión de nuestro instrumento, ya que encontramos problemas en cuanto a la construcción de algunas preguntas y también observamos que algunas le ocasionaban problemas al contestatario. Por lo tanto nos vimos en la necesidad de disminuir el número de preguntas de 55 a 46.

3.12 Confiabilidad y validez.

Un instrumento de medición debe reunir dos requisitos: Confiabilidad y validez.

- a) **Confiabilidad.** Esta se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Es decir, los resultados deben ser consistentes para confiar en ellos.
- b) **Validez.** Esta se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la (s) variable (s) que pretende medir. Es decir, ¿Se está midiendo lo que realmente se cree que se está midiendo?, de ser así, el instrumento es válido.

La validez es un concepto del cual se pueden tener tres tipos de evidencia:

- a) **Evidencia relacionada con el contenido.** Se refiere al grado en que un instrumento de medición representa al concepto medido. Es decir, un instrumento de medición debe contener representados a todos los objetos (ítems) del dominio de contenido de la variable a medir.
- b) **Evidencia relacionada con el criterio.** La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) **Evidencia relacionada con el constructo.** Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos.

La validez del constructo incluye tres etapas:

- I. Se establece y se especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico).
- II. Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- III. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría. No es posible llevar al cabo la validación del constructo, a menos que exista un marco teórico que soporte a la variable en relación con otras variables.

Así la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición; éste se acerca más a representar la (s) variable (s) que pretende medir.

Cabe mencionar que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido.

Factores que afectan la validez y la confiabilidad de un instrumento. Los factores que principalmente pueden afectar la validez son: improvisación, utilización de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

instrumentos desarrollados en el extranjero y que no han sido validados a nuestro contexto, poca o nula empatía, y factores de aplicación.

Instrumento de medición confiable y válido. No existe medición perfecta pero, el error de medición debe reducirse al mínimo posible.

La medición de cualquier fenómeno se conceptualiza con la siguiente fórmula básica:

$$X = t + e$$

Donde "X" representa los valores observados, "t" son los valores obtenidos y, "e" es el grado de error en la medición.

Mientras mayor sea el error al medir, el valor que observamos se aleja más del valor real o verdadero. Por esta razón, es importante que el error sea reducido lo más posible. Para conocer el grado de error en una medición se calcula la confiabilidad y la validez.

Cálculo de confiabilidad. Este se determina calculando un coeficiente de confiabilidad. Los coeficientes de confiabilidad varían entre cero y uno. El cero equivale a nula confiabilidad y el uno equivale a total confiabilidad.

Procedimientos. Los procedimientos más comunes para calcular la confiabilidad son la medida de estabilidad, el método de formas alternas, el método de mitades partidas, el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente KR-20 (Kuder y Richardson, 1937).

El coeficiente de Cronbach lo determinamos al hacer uso del programa estadístico SPSS (Programa Estadístico para Ciencias sociales) versión 8, el cual nos determinó que nuestras preguntas planteadas o constructos estaban dentro de la

norma preestablecida representada por la varianza, en la medida a que si se comporta por arriba de .50% es una pregunta o constructo confiable.

TIPO DE
FALLA DE ORIGEN

3.13 Prueba de campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrente a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los entrevistados, el suscriptor los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se le pedía al entrevistado que lo repitiera o modificara según fuera el caso. En todos los casos, el cuestionario lo apliqué personalmente.

3.14 Análisis estadístico

En la presente investigación utilizaremos la estadística no paramétrica; para lo cual debemos partir de las siguientes consideraciones:

1. La mayoría de estos análisis no requieren de presupuestos acerca de la forma de la distribución poblacional. Aceptan distribuciones no normales.
2. Las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos o de razón, pueden analizar datos nominales u ordinales. De hecho, si se quieren aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, éstos deben ser resumidos a categorías discretas (a unas cuantas). Las variables deben ser categóricas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez, definimos los términos generales de la estadística inferencial procederemos a seleccionar la herramienta (Ji cuadrada o χ^2) que elegimos para aprobar o rechazar nuestras hipótesis de trabajo.

Definición	Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.
Se simboliza	χ^2
Hipótesis a probar	Correlacionales.
Variables involucradas	Dos. La prueba ji cuadrada no considera relaciones causales.
Nivel de medición de las variables	Nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales).
Procedimiento	<p>La ji cuadrada se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.</p> <p>Un ejemplo de una tabla de contingencia se presenta en la siguiente tabla, que demuestra el concepto de tabla de contingencia o tabulación cruzada. Las variables aparecen señaladas a los lados de la tabla, cada una con sus dos categorías. Se dice que se trata de una tabla de 2x2, donde cada dígito significa una variable y el valor de éste indica el número de categorías de la variable.</p>

CAPÍTULO 4

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

CAPÍTULO 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

4.1 Estadística descriptiva

El análisis de datos es una técnica que ayuda a la investigación a tomar decisiones, logrando información válida y confiable.

La clasificación de datos en clase de manera que se pueda establecer el número o porcentaje de las observaciones de cada pregunta del cuestionario; en segundo lugar se prueban o se rechazan las hipótesis establecidas mediante la herramienta previamente elegida.

I. Poder de líder

Pregunta 1. En cuanto a la percepción que tienen los empleados si las actuales autoridades poseen experiencia en sus funciones, un 63.0% opina que regularmente lo demuestran, un 22.2% piensa que casi siempre y un 14.8% nunca.

Pregunta 2. En lo referente, a si los directivos tienen un conocimiento integral de la Unidad de Negocios, un 87.0% considera que si contra un 13.0% que no.

Pregunta 3. En cuanto a si el personal de confianza y sindicalizado conoce a todas las autoridades, el 82.4% considera que si contra un 17.6% que no.

Pregunta 4. En cuanto a si el personal considera que las autoridades le reconocen y le recompensan su trabajo cuando lo demuestren, un 74.1% opina que casi siempre, un 17.6% cree que siempre y un 8.3% piensa que nunca.

Pregunta 5. En lo referente a si los profesores consideran que los funcionarios brindan un trato equitativo a los empleados, un 68.5% piensa que casi siempre, un 22.2% considera que casi siempre y un 9.3% cree que nunca.

Pregunta 6. En cuanto a si creen que las autoridades se preocupan por igual de todas la áreas que conforman la organización, un 77.8% opina que no contra un 22.2 que sí.

II. Experiencia de líder

Pregunta 7. En lo referente a sí el personal considera que los directivos lo motivan en su trabajo cotidiano, un 15.7% considera opina que siempre y un 84.3% piensa que casi siempre.

Pregunta 8. Sobre si el trato que brindan las autoridades genera confianza entre los empleados, un 81.5% considera que sí contra un 18.5% que piensa que no.

Pregunta 9. En lo referente a la percepción sobre la capacidad laboral de los actuales directivos, un 69.4% considera que es regular, un 16.7% opina que es buena y un 13.9% cree que es mala.

Pregunta 10. Sobre la madurez que manifiestan las autoridades en sus decisiones, un 85.2% considera que siempre lo demuestran, un 9.3% opina que nunca y un 5.6% piensa que casi siempre.

Pregunta 11. En cuanto a sí las autoridades lo orientan para desarrollar mejor su trabajo, un 44.4% considera que casi siempre, un 43.5% opina que siempre y un 12.0% piensa que nunca.

Pregunta 12. En lo referente a sí las autoridades fomentan las relaciones humanas entre los docentes, un 71.3% considera que sí contra un 28.7% que sí.

Pregunta 13. Sobre el nivel académico que tienen los directivos desde el punto de vista de los empleados, un 63.9% considera que es regular, un 22.2% piensa que es bueno y un 13.9% cree que es malo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta 14. En lo referente a sí las autoridades fomentan buenos hábitos, un 59.3% considera que casi siempre, un 22.2% piensa que siempre y un 18.5% opina que nunca.

III. Conducta de líder

Pregunta 15. En cuanto a sí los empleados creen que las autoridades participan y orientan las actividades cotidianas, un 68.5% consideran que casi siempre, un 22.2% cree que nunca y un 9.3% opina que siempre.

Pregunta 16. En lo referente a sí los empleados consideran que los directivos tratan de conciliar los problemas que se presentan, un 68.5% opina que casi siempre, un 17.6% cree que siempre y un 13.9% piensa que nunca.

Pregunta 17. En cuanto a sí las autoridades tratan de influir en las reuniones de trabajo que se realizan, 66.7% considera que regularmente, un 24.1% piensa que frecuentemente y un 9.3% opina que nunca.

Pregunta 18. Sobre las actitudes que adoptan las autoridades cotidianamente, un 55.6% considera que son buenas, un 34.3% piensa que son regulares y un 10.2% cree que son malas.

IV. Variables situacionales

Pregunta 19. En lo referente a sí los empleados consideran que la falta de materiales influye en sus labores cotidianas, un 77.8% cree que sí contra un 22.2% que piensa que no.

Pregunta 20. Sobre cuál es la actitud que adoptan generalmente los empleados ante una disposición oficial, un 33.3% considera que es propositiva, un 32.4% es complaciente, un 20.4% es por compromiso y el restante 13.9% es indiferente.

Pregunta 21. En lo referente a si los empleados consideran que la burocracia administrativa existente lo afecta en sus labores cotidianas, un 61.1% considera que no contra un 38.9% que opina que sí.

Pregunta 22. En lo referente a cómo considera la calidad del ambiente laboral que actualmente se vive la empresa, un 50.9% considera que es regular, un 26.9% cree que es bueno y un 22.2% piensa que es malo.

Pregunta 23. En cuanto a si el empleado aplica sus principios y valores personales en sus actividades laborales, un 87.0% considera que sí contra un 13.0% que no.

Pregunta 24. Sobre las actitudes que adoptan los empleados en su trabajo cotidiano, un 31.5% manifiesta que son por compromiso, un 27.8% considera que son complacientes, el 21.3% cree que son indiferentes y el 19.4% opina que son propositivas.

Pregunta 25. En cuanto a la suficiencia del ingreso monetario que percibe por desarrollar sus actividades, un 67.6% considera que no es satisfactorio contra un 32.4% que manifiesta que sí.

Pregunta 26. En cuanto a si se le ha reconocido su trabajo frente a la comunidad, un 55.6% considera que regularmente, un 26.9% opina que nunca y un 17.6% manifiesta que frecuentemente.

V. Variables intervinientes

Pregunta 27. Sobre la aplicación de la ética en sus actividades laborales, un 48.1% manifiesta que frecuentemente, el 41.7% considera que regularmente y el 10.2% cree que nunca.

Pregunta 28. En lo referente a si aplica su experiencia en sus actividades laborales, un 57.4% manifiesta que regularmente, el 25.9% piensa que frecuentemente y el 16.7% manifiesta que nunca.

Pregunta 29. Sobre si el empleado considera que sus actividades están bien definidas, un 61.1% opina que sí contra un 38.9% que dice que no.

Pregunta 30. En cuanto a si el personal considera que pertenece a un grupo formal de trabajo, un 91.7% opina que sí contra un 8.3% que dice que no.

Pregunta 31. Sobre si el empleado pertenece a un grupo formal de trabajo, un 77.8% opina que sí contra un 22.2% que dice que no.

Pregunta 32. Sobre la calidad del ambiente laboral en su área, un 57.4% opina que es regular, un 27.8% considera que es bueno y el 14.8% cree que es malo.

Pregunta 33. En lo referente a si las órdenes de trabajo son objetivas y precisas en el desarrollo de su trabajo, un 63.9% considera que sí contra el 36.1% piensa que no.

Pregunta 34. En cuanto a la calidad de relación que los empleados guardan con los directivos, el 43.5% consideran que son buenas, el 41.7% piensa que son regulares y por último el 14.8% cree que son malas.

Pregunta 35. Sobre la percepción que tienen los empleados de la calidad de servicios que genera la empresa, un 77.8% considera que están en el rango de buenos, un 12.0% cree que son malos y el restante 10.2% piensa que son regulares.

Pregunta 36. En lo referente a sí cuando existe una necesidad urgente es atendida oportunamente por las autoridades, un 61.1% opina que regularmente, un 23.1% considera que frecuentemente y el 15.7% considera que nunca.

VI. Variables de resultado

Pregunta 37. Sobre sí la calidad de los resultados trabajando en equipo son aceptables, un 53.7% considera que casi siempre, el 28.7% manifiesta que siempre y por último el 17.6 cree que nunca.

Pregunta 38. En lo referente a sí cuando se trabaja en equipo se cubre los objetivos y metas planeadas, un 57.4% opina que sí contra el 42.6% que dice que no.

Pregunta 39. En lo referente a sí el empleado considera que los equipos en que participa poseen un potencial laboral, el 70.4% opinó que sí contra el 29.6% que no.

Pregunta 40. En cuanto a sí los equipos en que participa el empleado tienen la característica de propositivos, el 49.1% considera que frecuentemente, el 33.3% opina que regularmente y el 17.6% considera que nunca.

Pregunta 41. Sobre el cuestionamiento sí al empleado le gusta participar en equipos de trabajo un 61.1% considera que sí contra un 38.9% que opina que no.

Pregunta Edad. El personal que realiza labores administrativas en la empresa se conforma de la siguiente manera; en primer lugar se encuentran los empleados que se ubican en el rango de edad de 36 a 40 años y representan el 35.2%, en segundo lugar se encuentran los que tienen entre 26 a 30 años con 27.8%, seguido de los de 41 o más años con un 14.8%, en cuarto lugar los de 18 a 25 años con un 13.9% y por último los de 31 a 35 que representan el 8.3%.

Pregunta Sexo. En lo referente al sexo el 83.31% del personal es masculino contra el 16.7% que es femenino.

Pregunta Nivel académico. En cuanto al máximo nivel de estudios un 47.2% dice poseer secundaria, en segundo lugar están los que han cursado nivel bachillerato con el 38.0%, en tercero los de licenciatura con el 10.2% y por último los de primaria con el 4.6%.

Pregunta Antigüedad. La antigüedad de los empleados se conforma de la siguiente manera, el 70.4% tiene nueve a doce años, en segundo lugar lo ocupan los que tienen de 13 años o más, tercer lugar los que tienen de cinco a ocho años con el 11.1% y por último se encuentran los que tienen entre uno a cuatro años.

4.2 Prueba de hipótesis

El desarrollo de esta investigación tiene como finalidad constatar las hipótesis establecidas; en donde empleamos la estadística ji cuadrada que se utilizó en el contraste de hipótesis de las diferencias de las respuestas de dos o más grupos ante un determinado estímulo, los datos se anotan en las tablas de contingencia; en donde la hipótesis nula afirma que no existe relación alguna entre las variables; las variables son independientes en la población de estudio así la ji cuadrada de Pearson se utiliza en un contraste de variables independientes.

La tabla de contingencias es el lugar donde los datos se asientan formado por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi, en donde de las dos variables presenta más de dos categorías.

Este muestra la fuerza de la asociación que existe entre las variables; si su mismo valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo valor depende de la tabla de contingencia (sí se acerca a uno existe una fuerte asociación).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La V de Cramer utilizada es otro variable del coeficiente Phi que toma valores de cero a uno. Así cero indica no-asociación entre las variables y uno fuerte asociación.

El nivel de significancia que empleamos en esta investigación fue de .05 el cual nos indica que existe una probabilidad del 5% que la decisión tomada sea errónea.

La variable dependiente se midió con la pregunta número 10 ¿Las decisiones que toman las autoridades reflejan madurez?.

▪ Siempre	▪ Casi siempre	▪ Nunca
-----------	----------------	---------

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis

1- Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .

2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta H_0 .

3- El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.

0 Nos indica que no hay asociación	1 Nos indica que existe fuerte asociación.
---	---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 Análisis de la hipótesis

(P10) Madurez en las decisiones vs (P1) Experiencia en el trabajo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con los años de experiencia en el trabajo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con los años de experiencia en el trabajo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 108.00	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .70

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el conocimiento de la unidad de negocios.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez son regularmente expertos en su trabajo y representan el 85.2%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y nunca son expertas en su trabajo representan el 5.6%.

Asimismo la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.70%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P2) Conocimiento Unidad de Negocios

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el conocimiento de la unidad de negocio.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el conocimiento de la unidad de negocios.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 96.18	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	Phi: .94

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el conocimiento de la unidad de negocios.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí tienen conocimiento de la Unidad de Negocios representan el 85.2%; por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y sí tienen conocimiento de la Unidad de Negocios representan el 1.9%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son muy fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.93%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P5) Trato equitativo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el trato equitativo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el trato equitativo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 110.28	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V de Cramer: .71

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el trato equitativo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que casi siempre tienen un trato equitativo representan el 85.2%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que casi siempre tienen un trato equitativo representan el 5.6%.

De esta forma la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.65%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P6) Preocupación por todas las áreas.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la preocupación por todas las áreas.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la preocupación por todas las áreas.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 5.36	Grados de libertad: 2
Significancia: .06	Phi: .94

Comentarios

Como la significancia de 0.06% es mayor que 0.05% se rechaza H¹, y se acepta H⁰; Lo cual nos indica que no existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la preocupación por todas las áreas de trabajo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que no se preocupan por igual por todas las áreas representan el 85.2%, por el contrario los directivos que nunca toman las decisiones con madurez y no se preocupan por igual por todas las áreas representan el 1.9%.

Asimismo la relación entre las variables nos indica que son débiles, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.21%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P8) Motivación .

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la motivación de los directivos.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la motivación de los directivos.

Tabla de resultados

χ^2 cuadrada: 3.50	Grados de libertad: 2
Significancia: .17	Phi: .18

Comentarios

Como la significancia de 0.17% es mayor que 0.05% se rechaza H¹, y se acepta H⁰; Lo cual nos indica que no existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la motivación de los directivos.

Los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que sí motivan al personal representan el 69.4%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que casi siempre motivan al personal representan el 5.6%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son muy débiles, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.17%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P8) Confianza de los directivos.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la confianza de los directivos.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la confianza de los directivos.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 82.64	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	Phi: .87

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la confianza de los directivos.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí generan confianza entre los empleados Negocios representan el 81.5%, por el contrario los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y no generan confianza al personal representan el 3.7%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son muy fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.83%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P9) Capacidad de los directivos.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la capacidad de los directivos.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la capacidad de los directivos.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 101.08	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .68

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la capacidad laboral de los directivos.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que poseen una regular capacidad laboral representan el 68.5%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que tienen una regular capacidad laboral representan el .9%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.71%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P11) Orientación laboral.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la orientación laboral.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la orientación laboral.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 95.61	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer .66

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la orientación laboral de los directivos.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que siempre orientan en materia laboral representan el 43.5%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que casi siempre y nunca orientan laboralmente representan el 2.8%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.70%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P12) Fomento de relaciones humanas.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el fomento de relaciones humanas.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el fomento de relaciones humanas.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 46.65	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	Phi: .65

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el fomento de las relaciones humanas.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí fomentan las relaciones humanas representan el 71.3%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que no fomentan las relaciones humanas representan el 5.6%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.62%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P13) Nivel académico de las autoridades.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el nivel académico de las autoridades.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el nivel académico de las autoridades.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 101.10	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	Phi: .96

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el nivel académico de las autoridades.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que tienen un regular nivel académico representan el 63.0%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que tienen un regular nivel académico representan el .9%.

Asimismo la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.69%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P14) Fomento de buenos hábitos.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el fomento de buenos hábitos.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el fomento de buenos hábitos.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 82.64	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .61

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el fomento de buenos hábitos.

Los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que casi siempre fomentan buenos hábitos representan el 59.3%, por el contrario los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que nunca fomentan los buenos hábitos representan el 3.7%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.64%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P2) Conciliación de problemas.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la conciliación de problemas.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la conciliación de problemas.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 101.08	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .68

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la conciliación de problemas.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí casi siempre tratan de conciliar los problemas representan el 676.6%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que casi siempre tratan de conciliar los problemas representan el 1.9%.

Asimismo la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.68%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P17) Influencia en reuniones.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la influencia en reuniones.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la influencia en reuniones.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 110.54	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .71

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la influencia en reuniones de trabajo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que regularmente tienen influencia en reuniones de trabajo representan el 61.1%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que regularmente tratan de influir en reuniones de trabajo representan el 5.6%.

De esta forma la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.65%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P26) Reconocimiento de trabajo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el reconocimiento del trabajo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el reconocimiento del trabajo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 51.16	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .48

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el reconocimiento del trabajo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí reconocen al empleado representan el 61.6%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y regularmente reconocen al empleado representan el 5.6%.

Así también la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.65%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P30) Pertenencia a grupo formal de trabajo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la pertenencia a grupo formal de trabajo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la pertenencia a grupo formal de trabajo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 96.12	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	Phi: .94

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la pertenencia a un grupo formal de trabajo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí pertenecen a un grupo formal de trabajo representan el 85.2%, por el contrario los directivos que nunca toman las decisiones con madurez y que pertenecen a un grupo formal de trabajo representan el .9%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son muy fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.87

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P31) Pertenencia a grupo informal de trabajo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la pertenencia a grupo informal de trabajo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la pertenencia a grupo informal de trabajo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 65.73	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	V. de Cramer: .78

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la pertenencia a grupo informal de trabajo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí pertenecen a un grupo informal de trabajo representan el 77.8%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y no pertenecen a un grupo informal de trabajo representan el 5.6%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.74%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P33) Ordenes precisas y objetivas.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con las órdenes precisas y objetivas.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con las órdenes precisas y objetivas.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 33.23	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	V. de Cramer: .55

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y las ordenes precisas y objetivas.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí indican las ordenes precisas y objetivas representan el 63.9%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y no indican las órdenes precisas y objetivas representan el 5.6%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son regulares, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.52%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P35) Calidad de servicios.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la calidad de los servicios.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la calidad de los servicios.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 107.70	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .70

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la calidad de los servicios que ofrece la empresa.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que consideran buena la calidad de los servicios de la empresa representan el 77.8%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que consideran regulares y malos los servicios que ofrece la empresa representan el 2.8%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son muy fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.89%.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P2) Con eventos extraordinarios.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con los eventos extraordinarios.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con los eventos extraordinarios.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 100.54	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	V. de Cramer: .68

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la atención oportuna de eventos extraordinarios.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que regularmente atienden los eventos extraordinarios representan el 61.1%, por el contrario los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y nunca atienden los eventos extraordinarios representan el .9%.

Asimismo lado la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.68%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P37) Resultados aceptables en equipo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con los resultados aceptables en equipo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con los resultados aceptables en equipo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 87.98	Grados de libertad: 4
Significancia: .00	Phi: .63

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y los resultados obtenidos en equipo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que consideran que los resultados de los trabajos en equipo son casi siempre aceptables representan el 53.7%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que consideran que los resultados en equipo nunca son aceptables representan el 2.8%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.65%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P39) Potencial de equipos.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el potencial de los equipos.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el potencial de los equipos.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 44.60	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	Phi: .64

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el potencial de los equipos.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que creen que los equipos tienen potencial representan el 70.4%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que creen que no tiene mayor potencial representan el 5.6%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.61%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (P41) Le gusta trabajo en equipo.

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el gusto por trabajar en equipo.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el gusto de trabajar en equipo.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 29.51	Grados de libertad: 2
Significancia: .00	Phi: .52

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el gusto por formar parte de un grupo.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que sí le gusta formar parte de un grupo representan el 71.7%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y no les gusta formar parte de un grupo representan el 5.6%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son regulares, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.49%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(P10) Madurez en las decisiones vs (Nivel escolar)

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con el nivel escolar manifestado.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con el nivel escolar manifestado.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 105.64	Grados de libertad: 6
Significancia: .00	Phi: .98

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y el nivel escolar manifestado por los empleados.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que consideran que el nivel promedio escolar de los empleados es secundaria representan el 47.2%, por el contrario los directivos que casi siempre toman las decisiones con madurez y que opinan que el nivel es profesional representan el .9%.

De tal forma que la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.68%.

(P10) Madurez en las decisiones vs (Antigüedad laboral)

H⁰: La madurez en la toma de decisiones de los directivos no tiene una relación significativa con la antigüedad laboral.

H¹: La madurez en la toma de decisiones de los directivos sí tiene una relación significativa con la antigüedad laboral.

Tabla de resultados

X ² cuadrada: 100.54	Grados de libertad: 6
Significancia: .00	Phi: .96

Comentarios

Como la significancia de 0.00% es menor que 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la madurez en la toma de decisiones y la antigüedad laboral de los empleados.

Los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que tienen una antigüedad laboral de 9 a 12 años representan el 70.4%, por el contrario los directivos que siempre toman las decisiones con madurez y que tienen una antigüedad laboral de 13 años o más representan el .9%.

Por lo tanto la relación entre las variables nos indica que son fuertes, ya que el valor de coeficiente es de contingencia de 0.65%.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

Para efectos de las conclusiones del presente trabajo de investigación decidimos dividirla en dos partes, la primera se refiere a la agrupación de los mayores porcentajes por parámetro y la segunda sobre aspectos relacionados con nuestra observación en el desarrollo del estudio.

Primera parte (Consideraciones derivadas del estudio estadístico)

Para efectos de nuestras conclusiones optamos por abordarlas por parámetro por considerar la forma más idónea para describir el perfil de los directivos que conforman la planta académica de nuestra empresa.

I. Poder de líder

El 87.0% de los empleados manifiesta que las autoridades de la empresa tienen conocimiento de la Unidad de Negocios, en segundo lugar el 82.4% de los empleados cree que conoce a todos los directivos, en tercer lugar el 77.8% de los empleados piensan que los directivos sí se preocupan por igual de todas las áreas, en cuarto lugar el 74.3% de los empleados consideran que las autoridades les brindan un trato equitativo, en quinto lugar el 68.5% de los empleados creen que el trato de los directivos es equitativo, en sexto lugar el 63.0% de los entrevistados opina que las autoridades regularmente muestran experiencia en sus labores.

II. Experiencia de líder

El 85.2% de los empleados consideran que las decisiones que toman las autoridades son con madurez, en segundo lugar el 84.3% opinan que las autoridades los motivan en sus labores cotidianas, en tercer lugar los trabajadores piensan que el trato que reciben de los directivos les genera confianza, en cuarto

lugar el 71.3% consideran que las autoridades fomentan las relaciones humanas, en quinto lugar el 69.4% creen que las autoridades tienen una regular capacidad laboral, en sexto el 63.9% del personal considera que las autoridades poseen un regular nivel académico, en séptimo lugar el 59.3% de los empleados piensan que los jefes fomentan buenos hábitos y por último, el 44.4% piensan que las autoridades le orientan en su trabajo cotidiano.

III. Conducta de líder

En primer lugar, comparten el mismo porcentaje (68.5%) los empleados que consideran que los directivos casi siempre participan, orientan y concilian los problemas, en segundo lugar el 66.7% opinan que las autoridades regularmente tratan de influir en las reuniones de trabajo y por último, el 55.6% cree que las actitudes que asumen las autoridades son buenas.

IV. Variables situacionales

El 87.0% de los empleados consideran que cuando desarrollan sus labores sí aplican sus principios y valores en el trabajo, en segundo lugar el 77.8% de los empleados consideran que la falta de materiales y equipo sí influye en su desarrollo laboral, en tercer lugar el 67.6% consideran que sus ingresos no cubren sus necesidades, en cuarto lugar el 61.1% creen que la formalidad sí afecta su trabajo cotidiano, en quinto lugar el 55.6% de los empleados piensan que sus jefes si les reconocen su trabajo, en sexto lugar el 50.9% de los empleados consideran bueno el ambiente laboral, en séptimo lugar el 33.5% consideran que su actitud cuando media una orden es propositiva, y por último, el 31.5% de los trabajadores consideran que asumen una postura propositiva en sus actitudes cotidianas.

V. Variables intervinientes.

El 91.7% de los empleados afirma que pertenece a un grupo formal de trabajo, en segundo lugar un 77.8% cree que sí pertenece a un grupo informal de trabajo, en tercer el 63.9% considera que las ordenes que recibe son precisas y objetivas, en cuarto lugar comparten el mismo porcentaje (61.1) los empleados consideran que sus actividades están bien definidas y los trabajadores que opinan que consideran que las contingencias o eventos extraordinarios son atendidos oportunamente, en quinto lugar comparten el mismo porcentaje (57.4%) los trabajadores consideran que aplican su experiencia frecuentemente en el trabajo y que consideran bueno el ambiente en los equipos de trabajo, en sexto lugar el 48.1% de los empleados afirman que son profesionales en el trabajo que desempeñan y por último, el 43.5% de los empleados consideran que son buenas las relaciones con sus jefes.

VI. Variables de resultado

El 57.4% de los empleados consideran que los equipos de trabajo tienen un gran potencial, en segundo lugar el 61.1% de los trabajadores manifiesta que sí les agrada participar en equipos de trabajo, en tercer lugar el 61.7% consideran que los objetivos originales sí se cumplen, en cuarto lugar el 53.7% de los entrevistados consideran que los resultados obtenidos en equipo casi siempre son aceptables y por último, el 49.1% piensa que los grupos de trabajo donde participan son propositivos.

Datos Generales.

El primer factor que destaca es el hecho de que el 83.3% de los empleados son de género masculino, seguido de los trabajadores que poseen una antigüedad laboral de 9 a 12 años, en tercer lugar los empleados que tienen el nivel secundaria con el 47.2% y por último los empleados que tienen una edad comprendida de los 36 a 40 años y representan el 35.2%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Segunda parte (Aspecto situacional)

Para proveer un liderazgo que genere un ambiente participativo y desarrolle las competencias de la gente, fortalezca los valores y logre la visión, misión, objetivos y estrategias del negocio, la empresa deberá contar con un cuadro integral de mando formado por líderes conductores [Comité Gerencial de Calidad <CGC>] y líderes de proceso que ejerzan su rol con base en el sistema de liderazgo y un modelo impulsor de administración por calidad total.

Insumos y productos

Los insumos que se requieren para consolidar el estilo de liderazgo serán los siguientes:

- Directrices y metas estratégicas y expectativas de accionistas y directivos corporativos de Desc y Unik.
- Información del entorno: mercados, tecnologías, gobierno, medio ambiente que permita a los líderes estimar riesgos y establecer estrategias.
- Expectativas de los clientes, que permite a los líderes enfocarse hacia los clientes y mercados para lograr la satisfacción.

Otro insumo importante que debe mantenerse es el modelo de administración por calidad total que sirve como impulsor estratégico para toda la administración del negocio.

Como productos del sistema de liderazgo o rol del líder que deben consolidarse son los siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Resultados del negocio, que significan el valor creado para los cuatro clientes 1) Accionistas, 2) Distribuidores y Usuarios <mecánicos>, 3) Personal, y 4) Comunidad.
- Gente desarrollada, facultada, producto de un ambiente de participación, retos y satisfacción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 6

PROPUESTAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 6 PROPUESTAS

Nuestra propuesta también cuenta con dos partes, la primera se distingue por citar las cualidades que a nuestro juicio representan las características más idóneas que debería poseer un líder y la segunda parte se refiere al liderazgo en acción.

1. Cualidades genéricas del líder

2. Liderazgo en acción:

Como se debe estructurar para la administración por calidad en líderes conductores y líderes de proceso que se apoyan en grupos de trabajo, para dar valor superior a los clientes a través de procesos y su modelo de calidad.

Liderazgo en los procesos

No	Factores Clave Éxito	Proceso Clave	Cliente	Proceso de apoyo	Indicador
1	Crecimiento acelerado de las ventas	Plan de ventas Nacional y Exportación	Accionistas		Ventas totales y crecimiento
				Centro atención Clientes	% Pedidos
				Cobranza	Rotación (# días) Saldos vencidos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

		Plan de Mercado	de Accionistas		Publicidad	% Participación de mercado
					Información	No. Calendarios No. Fachadas pintadas
						Indices financieros Nivel automatización
2	Entusiasmar a los clientes Uso de tecnologías modernas	Abastecimiento PMP	Distribuidor / Mecánico			% Ent. vs PMP % B.O. Ctes.
				Compras		% Ent. vs pedidos
		Distribución	Distribuidor / Mecánico			Tiempo entrega Surt. a la 1ª.
3	Liderazgo de Marcas Imagen	Comunicación y capacitación de clientes	Distribuidor / Mecánico			# Conferencias # participantes Eventos / Exposiciones
4	Desarrollar a la gente a través de competencias y grupos de alto desempeño	Desarrollo de personal	Personal			Indice capacitación Nivel de escolaridad Evaluación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

					Graessie Satisfacción del personal Índice salarial por desempeño Nivel participación Evaluación 5'S # Reconocimientos
		Participación	Personal		
	Liderazgo de marcas Imagen	Calidad	Distribuidor / Mecánico Accionista Personal		Evaluación Inter-Desc Certificación ISO9000 Si-Cash Bandera Verde
	Entusiasmar a clientes con calidad en los productos y los servicios	Medición de la satisfacción al cliente	Distribuidor / Mecánico		Índice de satisfacción Garantías Tiempo de respuesta
		Empresa Familia	Comunidad Personal		% Participantes # Eventos / Población

Los procesos clave y de apoyo deben estar integrados entre sí y alineados con los factores clave de éxito y enfocados a los cuatro clientes.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Dentro del sistema de liderazgo el rol de líder se deberá desarrollar a través de dos conceptos importantes: El ser creador de planes y formador de una cultura organizacional y cuatro etapas que son las siguientes:

1. **Planeación.** El líder conceptúa, crea planes y define valores y principios. Dos veces al año el Comité Gerencial de Calidad se reunirá para elaborar el Plan estratégico de largo plazo y se revisará el presupuesto anual de la empresa, aquí se deben revisar y redefinir la visión, la misión, los valores, la política de calidad y los factores clave de éxito; y se revisarán los objetivos y las estrategias a seguir para el logro de éstos.

Incluidos y derivados de este plan las distintas áreas de responsabilidad se crearán los planes de mercado, planes de ventas, planes de abastecimientos, plan de desarrollo organizacional, plan de empresa/familia/comunidad, Si-Cash, plan de tecnología y calidad ISO9000 entre otros.

2. **Operación.** El líder deberá actuar congruentemente y deberá alentar el espíritu de la organización.

Será responsabilidad del Comité Gerencial de Calidad (Grupo conductor) y de los líderes de proceso, desplegar los planes a todo el personal en reuniones plenarias y/o en reuniones de cada líder con su personal y a través de los sistemas establecidos en la organización. Dentro de las prácticas más importantes para este despliegue se encuentran:

Eventos macros. Difusión y prácticas vivenciales de valores, donde una vez al año se realiza el despliegue a todo el personal del Plan estratégico de largo plazo, objetivos, estrategias, visión y políticas de calidad. En esa dinámica el personal determinará sus tres estrategias más importantes dentro de su rol y las alinearán a las directrices del negocio de tal forma que los esfuerzos individuales y grupales se sumen para el logro de las metas. En esta fase es donde se

realizará la micro planeación, a través de una hoja de Plan de despliegue de estrategias.

Despliegue de Planes de procesos. Por las características del negocio los planes de mercado requieren una especial atención de despliegue a todos los líderes de proceso y a la fuerza de ventas ya que soportan los planes de crecimiento de la organización. Para tal efecto se realizarán reuniones periódicas (por evento) donde el líder de marca compartirá los planes y creará los compromisos.

En esta etapa en particular la actuación (rol) de los líderes se hará visible en la organización, a través de los eventos vivenciales y los talleres de participación para la creación y aprovechamiento de competencias, así como en el quehacer cotidiano de la organización.

3. Verificar. El líder dará seguimiento al cumplimiento de los planes. Evaluará el desempeño de indicadores de resultados y reconociendo las aportaciones.

Para revisar los resultados, los líderes utilizarán diferentes mecanismos o herramientas entre los que destacarán: Hoja de Revisión de Estrategia que son los resultados de la Micro Planeación en forma individual y/o en grupos con sus colaboradores y colaterales; Juntas Periódicas de Revisión y Análisis de Desempeño; Tablero de Indicadores, Voz del Cliente, Voz del Proceso; y Retroalimentación de la Evaluación al Sistema de Calidad que se hará a través del procedimiento de Revisión de la Dirección y el Reporte de Evaluación Inter-Desc.

Para evaluar la cultura organizacional y el proceso de cambio, el líder se apoyará en las herramientas de medición, tales como: Evaluación 360°, Evaluación Cultura–Empresa Graessie y Evaluación de Desempeño y Reconocimiento por la Participación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. **Actuar.** El líder aplicará mejora continua. En esta etapa el líder analizará las desviaciones a los planes e identificará las brechas, decidirá, tomará acciones, retroalimentará y fijará nuevas metas que impliquen cambios para el futuro. Para esto utilizará la Hoja de Revisión Estratégica en sus diferentes señales semáforos. Algunas de estas mejoras las realiza adoptando mejores prácticas <análisis referencial> de empresas líderes y del grupo.

En cuanto a la cultura, el líder al analizar los resultados de las herramientas de medición (360° y Cultura Graessie) y en coordinación con el personal integrante de los procesos, reenfoca, reafirma valores y promoverá el desarrollo de algunas competencias detectadas como oportunidades.

Indicadores: Cultura de Empresa, Proceso de Cambio, Evaluación 360° Feedback.

Evidencias de despliegue

El Sistema de Liderazgo que se traducirá en planes y cultura de la empresa estará desplegado a través de toda la organización de la siguiente manera:

Plan o Proceso	Líder	Personal involucrado	Frecuencia
▪ PELP – Presupuesto	CGC	108	Anual
▪ Hojas de Despliegue y Revisión de Estrategias	CGC y líderes de proceso	108	Anual y Trim.
▪ Base Documental ISO9000	CGC y líderes de proceso	108	Continuo
▪ Eventos Vivenciales	CGC	108	Anual
▪ Semana de la Calidad	Gcia. Serv. Ctes. y	108	Anual

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Calidad		
▪ Eventos con proveedores	Líder abasto	16	Anual
▪ Talleres Competencias	MACC Líder de Desarrollo Organizacional	108	Continuo
▪ Plan rectificadores	Calidad Gte. Serv. a Ctes. y Calidad	35	Anual
▪ Juntas de Revisión, Análisis de Indicadores de Desempeño	CGC y líderes	30	Diario, Semanal y Mensual
▪ Voz del Cliente	CGC y líderes	30	Anual
▪ Evaluación 360°	Líder de Desarrollo Organizacional	108	Continuo
▪ Cultura Graessie	Líder de Desarrollo Organizacional	108	Anual
▪ Juntas de Consejo	CGC	10	Trimestral

Al mismo tiempo se utilizarán canales y medios de apoyo para difusión de lo anterior como: Módulo de calidad, tableros, display's, folletos, ventana de la calidad, red, Pc's, banderas y buzones de sugerencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Héctor Felipe (1999). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina, Ediciones Eudecor. 230 p.

Arias Galicia, Fernando (1996). *Administración de Recursos Humanos*. 4ª. ed. México, Trillas. 535 p.

Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell (2001). *Administración. Una Ventaja Competitiva*. 4ª. ed. México, McGraw Hill. 685 p.

Bounds, Gregory M. y John A. Woods (1999). *Supervisión*. México, International Thomson Editores. 418 p.

Castañeda Jiménez, Juan, María Olivia de la Torre Lozano, José Manuel Morán Rodríguez y Luz Patricia Lara Ramírez (2002). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill Interamericana. 277 p.

Certo, Samuel C. (2000). *Administración Moderna*. 8ª. ed. Colombia, Prentice Hall. 599 p.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª. ed. México, McGraw Hill. 1056 p.

Daft, Richard L. y Richard M. Steers (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, LIMUSA. 773 p.

Daft, Richard L. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. 6ª. ed. México, International Thomson Editores. 699 p.

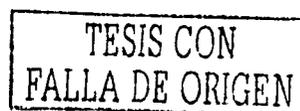
Davis, Keith y John W. Newstrom (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª. ed. México, McGraw Hill. 647 p.

DuBrin, Andrew J. (2000). *Fundamentos de Administración*. 5ª. ed. México, International Thomson Editores. 472 p.

Gannon, Martín J. (1994). *Administración por Resultados*. México, CECSA. 685 p.

Garza Treviño, Juan Gerardo (2002). *Administración Contemporánea*. 2ª. ed. México, McGraw Hill. 418 p.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly, Jr., James H. (1992). *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. 3ª. ed. México, McGraw Hill. 587 p.



- Gómez-Mejía, Luis R. y David B. Balkin (2003). *Administración*. España, McGraw Hill. 434 p.
- Gordon, Judith R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. 5ª. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 762 p.
- Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones. Estructura, Procesos y Resultados*. 6ª. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 360 p.
- Hellriegel, Don y John W. Slocum, Jr. (1998). *Administración*. 7ª. ed. México, International Thomson Editores. 864 p.
- Hellriegel, Don / John W. Slocum, Jr. / Richard W. Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª. ed. México, International Thomson Editores. 635 p.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (1991). *Metodología de la Investigación*. Colombia, McGraw Hill. 505 p.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, McGraw Hill. 469 p.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2001). *Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico*. México, McGraw Hill. 418 p.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. 7ª. ed. México, Prentice Hall. 627 p.
- Hodgetts, Richard M. y Steven Altman (1992). *Comportamiento en las Organizaciones*. 2ª. ed. México, McGraw Hill. 451 p.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., L.M. Gales y P.H. Sed (1998). *Teoría de la Organización*. España, Prentice Hall. 467 p.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1999). *Administración Una Perspectiva Global*. 6ª. ed. México, McGraw Hill. 796 p.
- Kreitner, Robert y Angelo Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. 3ª. ed. España, McGraw Hill. 661 p.
- Lucas Marín, Antonio y Pablo García Ruiz (2002). *Sociología de las Organizaciones*. España, McGraw Hill. 443 p.
- Lussier, Robert N. y Christopher F. Achua (2002). *Liderazgo. Teoría-Aplicación-Desarrollo de habilidades*. México, Thomson Learning. 478 p.

- Macionis, John J. y Ken Plummer (1999). *Sociología*. España, Prentice Hall. 704 p.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1980). *Teoría de la Organización*. 4ª. ed. España, Ariel. 285 p.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 6ª. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 780 p.
- Robbins, Stephen P. y David A. Decenzo (2002). *Fundamentos de Administración*. 3ª. ed. México, Prentice Hall. 552 p.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2000). *Administración*. 2ª. ed. México, Prentice Hall. 645 p.
- Rue, Leslie W. y Lloyd L Byars (2000). *Administración. Teoría y Aplicaciones*. Colombia, Alfaomega. 544 p.
- Sánchez Ambríz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauahare (2001). *Tesis Profesional ¡Un Problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una Solución!*. 2ª. ed. México, UNAM-FESC. 107 p.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbret Jr., Daniel R. (1996). *Administración*. México, Prentice Hall. 688 p.
- Walker, James W. (1992). *Human Resource Strategy*. EUA, McGraw Hill. 378 p.

Sitios en la red

<http://www.ci.nye.ny.html/nypd/home.html>

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg/indu6.htm

<http://www.ge.com>

<http://www.iese.edu/faculty/Etica/libros/IDX-raices1.htm/>

<http://www.leadershipiq.com/testlead.htm>

<http://www.navran.com/nNewsletter/95-07/07-95b.html>

<http://www.prenhall.com/robbinsmgt>

web.iese.edu/cardona/PDD2/Liderazgo/Trascendente.ppt

www.upc.edu.pe/modulos/banner.asp?BAN=37

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

www.ph.com

www.pignc-ispi.com

Manuales

Manual Administrativo de COMOSA <2000>.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

A1 GRÁFICOS

A2 CORRIDAS ESTADÍSTICAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Frecuencias

		Autoridades expertas	Conocimiento Unidad de Negocios	Conoce a todas las autoridades	Le reconocen y recompensan su labor
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.9259	1.1296	1.1759	1.9074
Std. Error of Mean		5.840E-02	3.247E-02	3.681E-02	4.840E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.6069	.3375	.3825	.5030
Variance		.3683	.1139	.1463	.2530
Range		2.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	3.00
Sum		208.00	122.00	127.00	206.00

		El trato de las autoridades es equitativo	Preocupación por igual todas las áreas	Las autoridades lo motivan es su labor	El trato recibido genera confianza
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.8704	1.7778	1.8426	1.1852
Std. Error of Mean		5.277E-02	4.019E-02	3.521E-02	3.755E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.5484	.4177	.3659	.3903
Variance		.3008	.1745	.1339	.1523
Range		2.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	2.00
Sum		202.00	192.00	199.00	128.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

		La capacidad de labor de las autoridades	Las decisiones representan madurez	Le orientan sus jefes en su trabajo	Fomentan relaciones humanas
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.9722	1.2407	1.6852	1.2870
Std. Error of Mean		5.337E-02	5.864E-02	6.531E-02	4.373E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.5546	.6094	.6788	.4545
Variance		.3076	.3714	.4607	.2066
Range		2.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	2.00
Sum		213.00	134.00	182.00	139.00

		Nivel académico autoridades	Fomentan los jefes buenos hábitos	Participan y orientan en actividades diarias	Concilian los problemas que se presentan
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.9167	1.9630	2.1296	1.9630
Std. Error of Mean		5.753E-02	6.160E-02	5.277E-02	5.412E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.5979	.6402	.5484	.5625
Variance		.3575	.4098	.3008	.3164
Range		2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		207.00	212.00	230.00	212.00

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

		Tratan de influir en reuniones de trabajo	Como son las actitudes de los jefes	Influye la falta de material en su labor	Cómo es su actitud ante una formalidad
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.8519	1.5463	1.2222	2.2685
Std. Error of Mean		5.395E-02	6.496E-02	4.019E-02	.1033
Median		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.5606	.6751	.4177	1.0731
Variance		.3143	.4558	.1745	1.1515
Range		2.00	2.00	1.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	4.00
Sum		200.00	167.00	132.00	245.00

		La formalidad ha afectado su trabajo	Cómo es el ambiente laboral	Aplica sus principios y valores en su labor	Actitudes en su labor cotidiana
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.6111	1.9537	1.1296	2.5093
Std. Error of Mean		4.713E-02	6.757E-02	3.247E-02	9.975E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4898	.7023	.3375	1.0367
Variance		.2399	.4932	.1139	1.0747
Range		1.00	2.00	1.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00	4.00
Sum		174.00	211.00	122.00	271.00

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

		Sus ingresos cubren necesidades	Su trabajo es reconocido por sus jefes	Sus actividades son profesionales	Aplica su experiencia en sus actividades
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.6759	2.0926	1.6204	1.9074
Std. Error of Mean		4.525E-02	6.382E-02	6.407E-02	6.245E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4702	.6633	.6658	.6490
Variance		.2211	.4399	.4433	.4213
Range		1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00
Sum		181.00	226.00	175.00	206.00

		Sus actividades están definidas	Pertenece a un grupo formal	Pertenencia a grupo informal	Ambiente del equipo de trabajo formal
N	Valid Missing	108 0	108 0	108 0	108 0
Mean		1.3889	1.0833	1.2222	1.8704
Std. Error of Mean		4.713E-02	2.672E-02	4.019E-02	6.184E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4898	.2777	.4177	.6426
Variance		.2399	7.710E-02	.1745	.4129
Range		1.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	2.00	3.00
Sum		150.00	117.00	132.00	202.00

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

		Ordenes de trabajo objetivas y precisas	Relaciones sociales con jefes	Calidad de servicios	Contingencias atendidas oportunamente
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.3611	1.7130	1.3426	1.9259
Std. Error of Mean		4.643E-02	6.842E-02	6.599E-02	5.986E-02
Median		1.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4826	.7111	.6858	.6221
Variance		.2329	.5056	.4703	.3870
Range		1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00
Sum		147.00	185.00	145.00	208.00

		Resultados aceptables en equipo	Se cubren objetivos originales	Trabajo en equipo mayor potencial	Su equipo de trabajo es propositivo
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.8889	1.4259	1.2963	1.6852
Std. Error of Mean		6.490E-02	4.780E-02	4.414E-02	7.283E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.6744	.4968	.4588	.7569
Variance		.4548	.2468	.2105	.5729
Range		2.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	3.00
Sum		204.00	154.00	140.00	182.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 1

		Le gusta participar en equipo	Edad	Sexo	Nivel escolar	Antigüedad laboral
N	Valid	108	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.3889	3.0926	1.1667	2.5370	2.9907
Std. Error of Mean		4.713E-02	.1286	3.603E-02	7.136E-02	5.956E-02
Median		1.0000	3.5000	1.0000	2.0000	3.0000
Mode		1.00	4.00	1.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.4898	1.3363	.3744	.7416	.6189
Variance		.2399	1.7857	.1402	.5500	.3831
Range		1.00	4.00	1.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	5.00	2.00	4.00	4.00
Sum		150.00	334.00	126.00	274.00	323.00

Frequency Table

Autoridades expertas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	24	22.2	22.2	22.2
	Regularmente	68	63.0	63.0	85.2
	Nunca	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Conocimiento Unidad de Negocios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	94	87.0	87.0	87.0
	No	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Conoce a todas las autoridades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	89	82.4	82.4	82.4
	No	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Le reconocen y recompensan su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	19	17.6	17.6	17.6
	Casi siempre	80	74.1	74.1	91.7
	Nunca	9	8.3	8.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

El trato de las autoridades es equitativo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	24	22.2	22.2	22.2
	Casi siempre	74	68.5	68.5	90.7
	Nunca	10	9.3	9.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Preocupación por igual todas las áreas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	22.2	22.2	22.2
	No	84	77.8	77.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Las autoridades lo motivan es su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	17	15.7	15.7	15.7
	Casi siempre	91	84.3	84.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

El trato recibido genera confianza

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	88	81.5	81.5	81.5
	No	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1**La capacidad de labor de las autoridades**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	18	16.7	16.7	16.7
	Regular	75	69.4	69.4	86.1
	Mala	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Las decisiones representan madurez

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	92	85.2	85.2	85.2
	Casi siempre	6	5.6	5.6	90.7
	Nunca	10	9.3	9.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Le orientan sus jefes en su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	47	43.5	43.5	43.5
	Casi siempre	48	44.4	44.4	88.0
	Nunca	13	12.0	12.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Fomentan relaciones humanas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	77	71.3	71.3	71.3
	No	31	28.7	28.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Nivel académico autoridades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	24	22.2	22.2	22.2
	Regular	69	63.9	63.9	86.1
	Malo	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Fomentan los jefes buenos hábitos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	24	22.2	22.2	22.2
	Casi siempre	64	59.3	59.3	81.5
	Nunca	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Participan y orientan en actividades diarias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	10	9.3	9.3	9.3
	Casi siempre	74	68.5	68.5	77.8
	Nunca	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Concilian los problemas que se presentan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	19	17.6	17.6	17.6
	Casi siempre	74	68.5	68.5	86.1
	Nunca	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Tratan de influir en reuniones de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	26	24.1	24.1	24.1
	Regularmente	72	66.7	66.7	90.7
	Nunca	10	9.3	9.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Como son las actitudes de los jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	60	55.6	55.6	55.6
	Regulares	37	34.3	34.3	89.8
	Malas	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Influye la falta de material en su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	84	77.8	77.8	77.8
	No	24	22.2	22.2	100.0
Total		108	100.0	100.0	

Cómo es su actitud ante una formalidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propositiva	36	33.3	33.3	33.3
	Compromiso	22	20.4	20.4	53.7
	Complaciente	35	32.4	32.4	86.1
	Indiferente	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

La formalidad ha afectado su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	42	38.9	38.9	38.9
	No	66	61.1	61.1	100.0
Total		108	100.0	100.0	

Cómo es el ambiente laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	29	26.9	26.9	26.9
	Regular	55	50.9	50.9	77.8
	Malo	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Aplica sus principios y valores en su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	94	87.0	87.0	87.0
	No	14	13.0	13.0	100.0
Total		108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Actitudes en su labor cotidiana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propositivas	21	19.4	19.4	19.4
	Compromiso	34	31.5	31.5	50.9
	Complacientes	30	27.8	27.8	78.7
	Indiferente	23	21.3	21.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Sus ingresos cubren necesidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	35	32.4	32.4	32.4
	No	73	67.6	67.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Su trabajo es reconocido por sus jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	19	17.6	17.6	17.6
	Regularmente	60	55.6	55.6	73.1
	Nunca	29	26.9	26.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Sus actividades son profesionales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	52	48.1	48.1	48.1
	Regularmente	45	41.7	41.7	89.8
	Nunca	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Aplica su experiencia en sus actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	28	25.9	25.9	25.9
	Regularmente	62	57.4	57.4	83.3
	Nunca	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Sus actividades están definidas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	66	61.1	61.1	61.1
	No	42	38.9	38.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Pertenece a un grupo formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	99	91.7	91.7	91.7
	No	9	8.3	8.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Pertenencia a grupo informal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	84	77.8	77.8	77.8
	No	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Ambiente del equipo de trabajo formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	30	27.8	27.8	27.8
	Regular	62	57.4	57.4	85.2
	Malo	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Ordenes de trabajo objetivas y precisas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	69	63.9	63.9	63.9
	No	39	36.1	36.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Relaciones sociales con jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	47	43.5	43.5	43.5
	Regulares	45	41.7	41.7	85.2
	Malas	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Calidad de servicios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	84	77.8	77.8	77.8
	Regulares	11	10.2	10.2	88.0
	Mala	13	12.0	12.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Contingencias atendidas oportunamente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	25	23.1	23.1	23.1
	Regularmente	66	61.1	61.1	84.3
	Nunca	17	15.7	15.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Resultados aceptables en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	31	28.7	28.7	28.7
	Casi siempre	58	53.7	53.7	82.4
	Nunca	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Se cubren objetivos originales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	62	57.4	57.4	57.4
	No	46	42.6	42.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Trabajo en equipo mayor potencial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	76	70.4	70.4	70.4
	No	32	29.6	29.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Su equipo de trabajo es propositivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	53	49.1	49.1	49.1
	Regularmente	36	33.3	33.3	82.4
	Nunca	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Le gusta participar en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	66	61.1	61.1	61.1
	No	42	38.9	38.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25 Años	15	13.9	13.9	13.9
	26 a 30 años	30	27.8	27.8	41.7
	31 a 35 años	9	8.3	8.3	50.0
	36 a 40 años	38	35.2	35.2	85.2
	41 años o más	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	90	83.3	83.3	83.3
	Femenino	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Nivel escolar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	5	4.6	4.6	4.6
	Secundaria	51	47.2	47.2	51.9
	Bachillerato	41	38.0	38.0	89.8
	Profesional	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1**Antigüedad laboral**

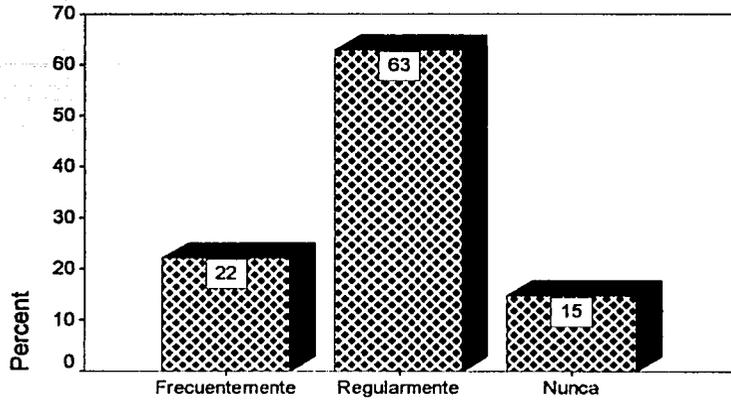
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 4 años	3	2.8	2.8	2.8
5 a 8 años	12	11.1	11.1	13.9
9 a 12 años	76	70.4	70.4	84.3
13 o más	17	15.7	15.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bar Chart

Empresa Comosa

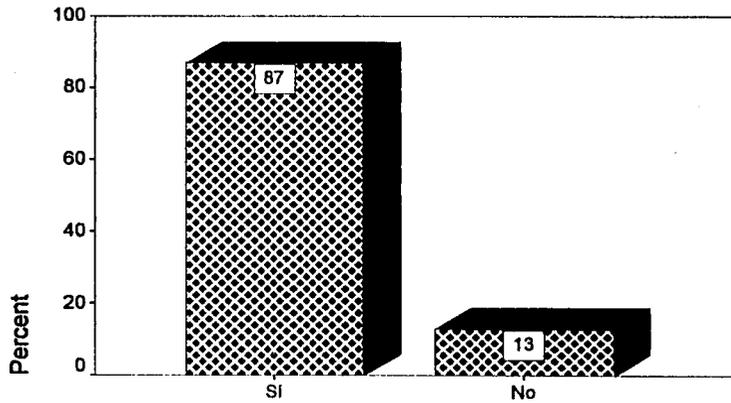
Poder de Líder



Autoridades expertas

Empresa Comosa

Poder de Líder

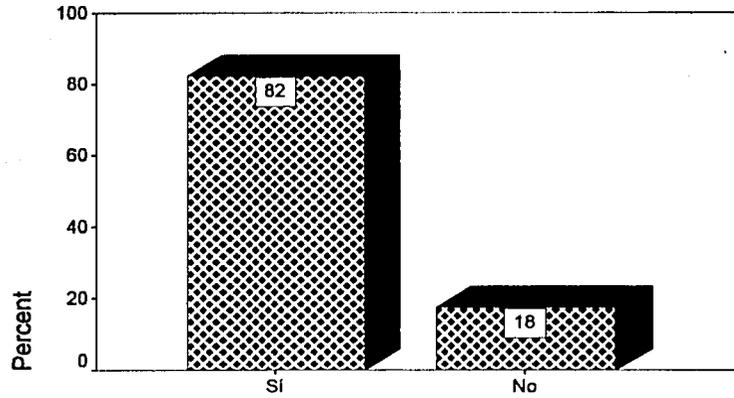


Conocimiento Unidad de Negocios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa

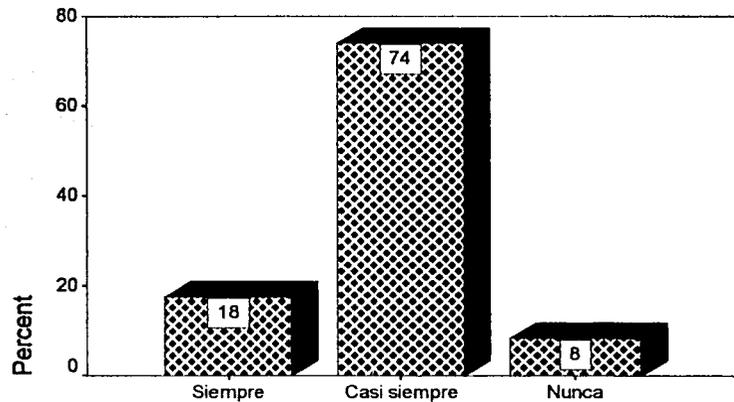
Poder de Líder



Conoce a todas las autoridades

Empresa Comosa

Poder de Líder

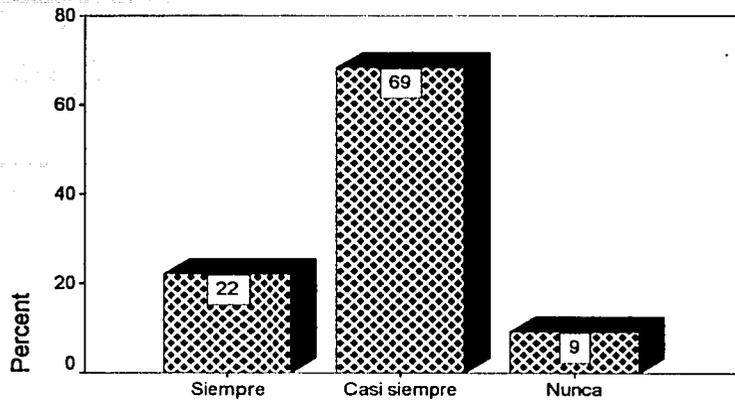


Le reconocen y recompensan su labor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa

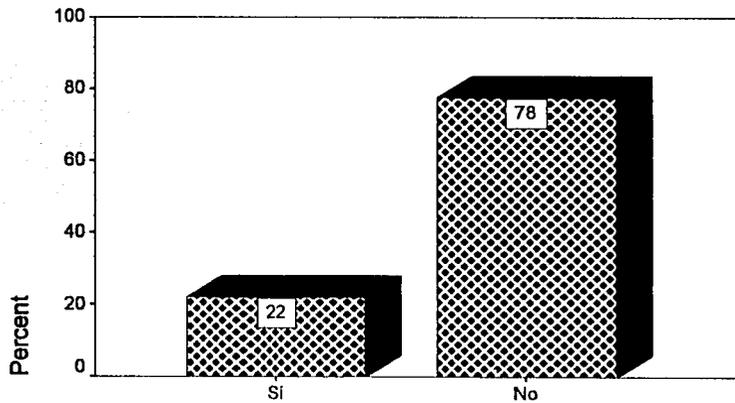
Poder de Líder



El trato de las autoridades es equitativo

Empresa Comosa

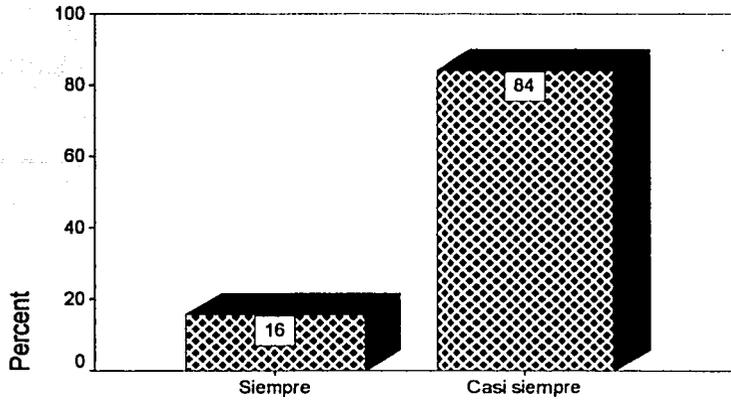
Poder de Líder



Preocupación por igual todas las áreas

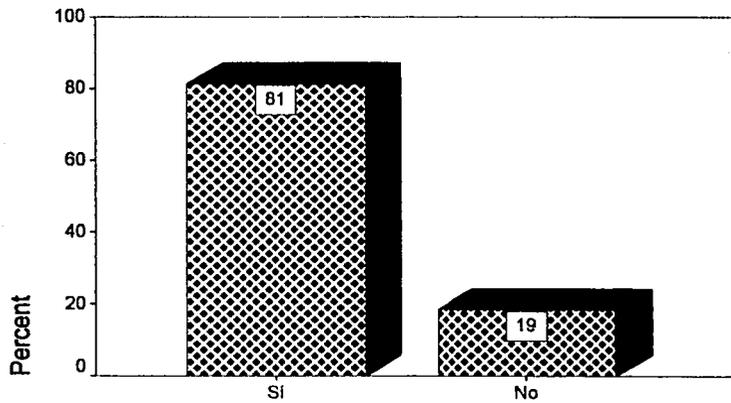
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Experiencia de Líder



Las autoridades lo motivan es su labor

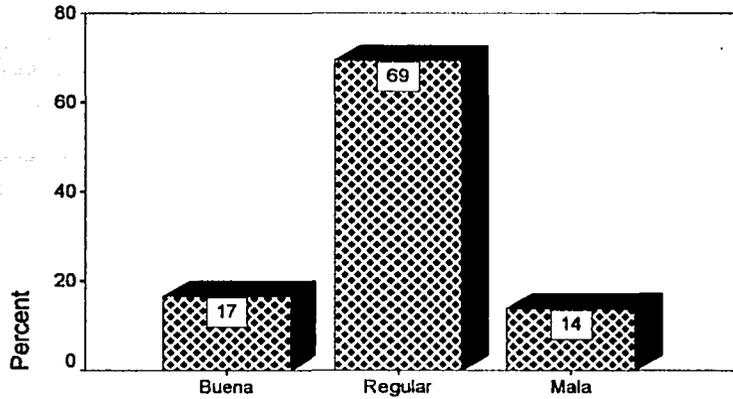
Empresa Comosa Experiencia de Líder



El trato recibido genera confianza

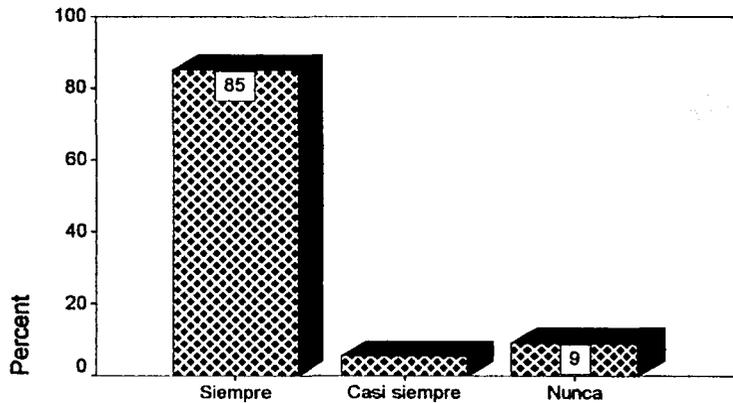
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Experiencia de Líder



La capacidad de labor de las autoridades

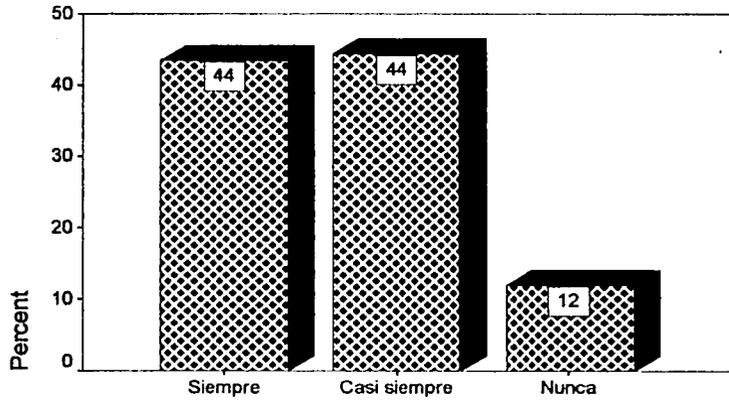
Empresa Comosa Experiencia de Líder



Las decisiones represenatan madurez

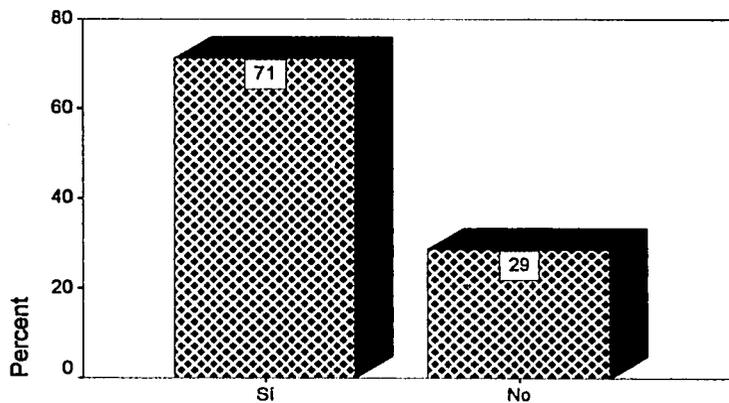
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Experiencia de Líder



Le orientan sus jefes en su trabajo

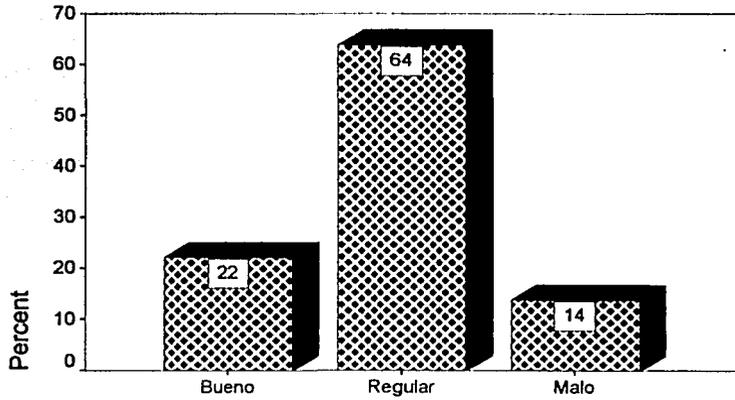
Empresa Comosa Experiencia de Líder



Fomentan relaciones humanas

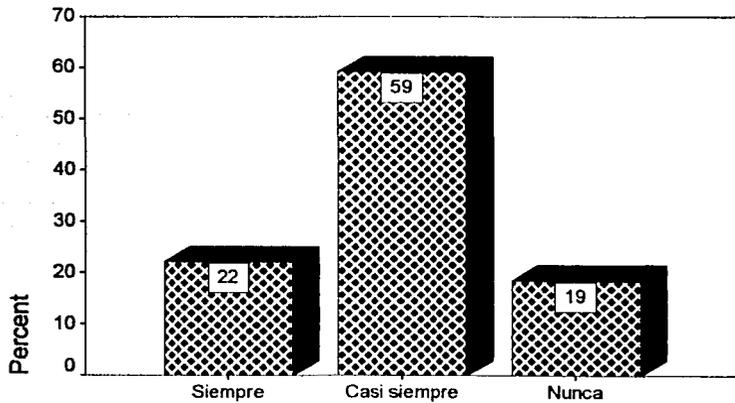
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Experiencia de Líder



Nivel académico autoridades

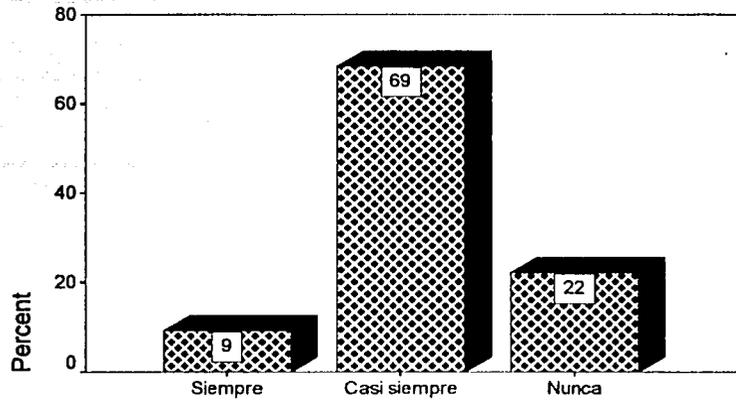
Empresa Comosa Experiencia de Líder



Fomentan los jefes buenos hábitos

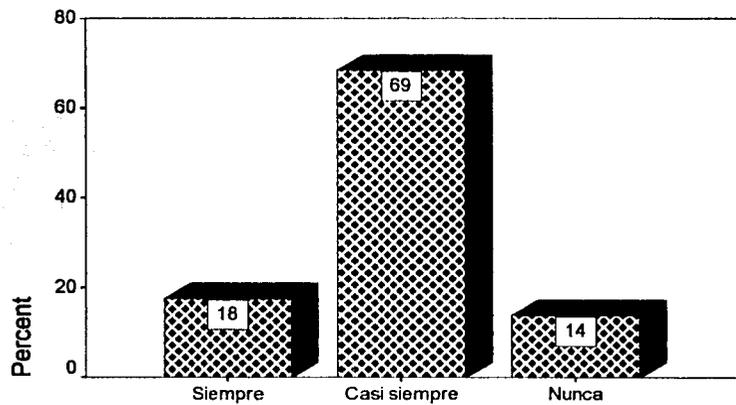
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Conducta del Lider



Participan y orientan en actividades diarias

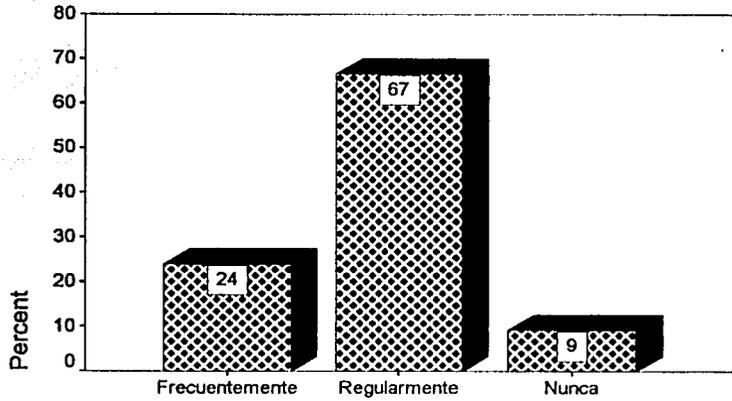
Empresa Comosa Conducta del Líder



Concilian los problemas que se presentan

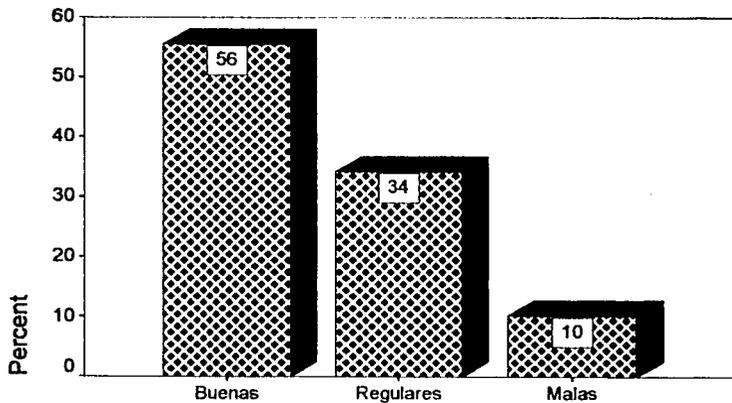
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Conducta del Líder



Tratan de influir en reuniones de trabajo

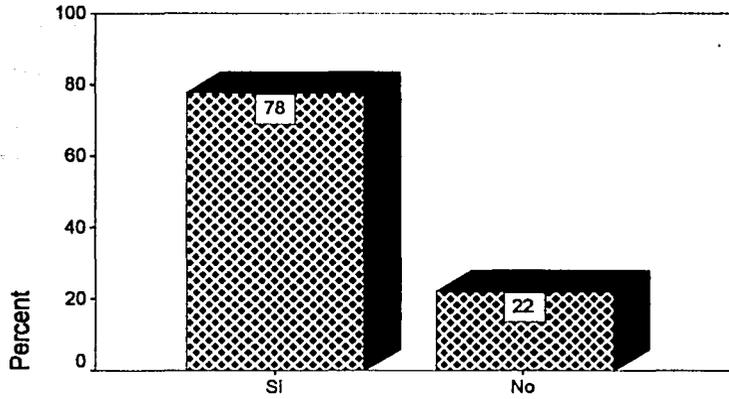
Empresa Comosa Conducta del Líder



Como son las actitudes de los jefes

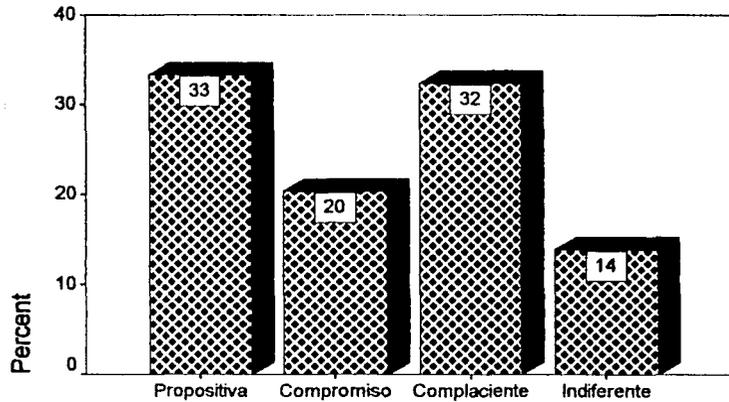
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa
Variables situacionales



Influye la falta de material en su labor

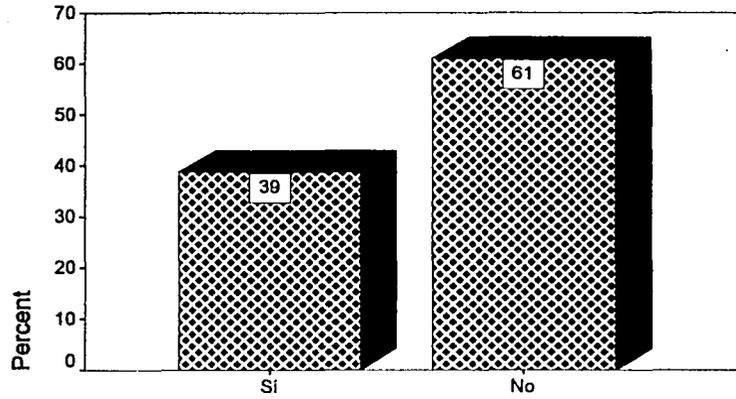
Empresa Comosa
Variables situacionales



Cómo es su actitud ante una formalidad

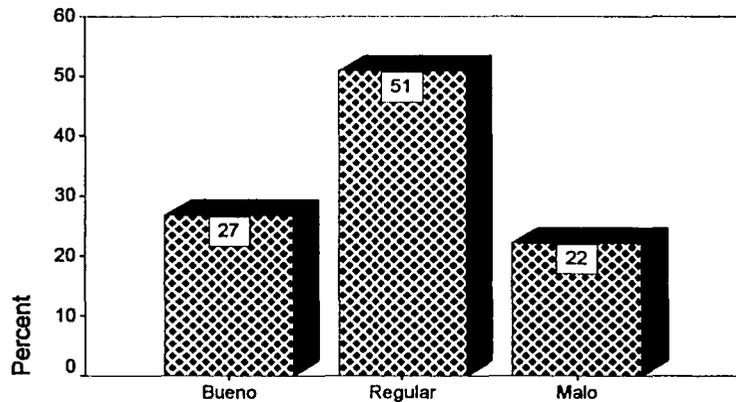
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables situacionales



La formalidad ha afectado su trabajo

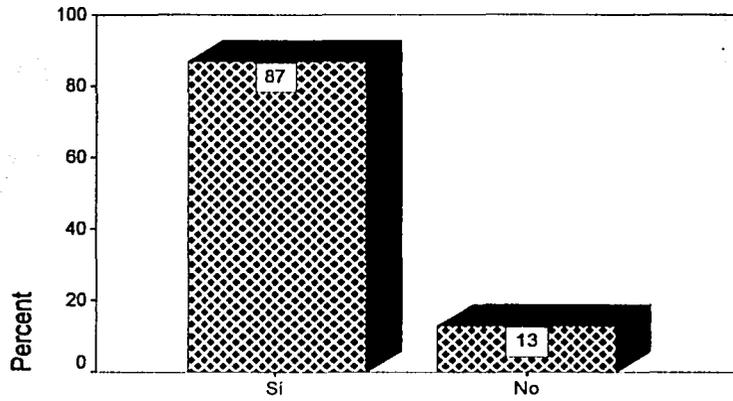
Empresa Comosa Variables situacionales



Cómo es el ambiente laboral

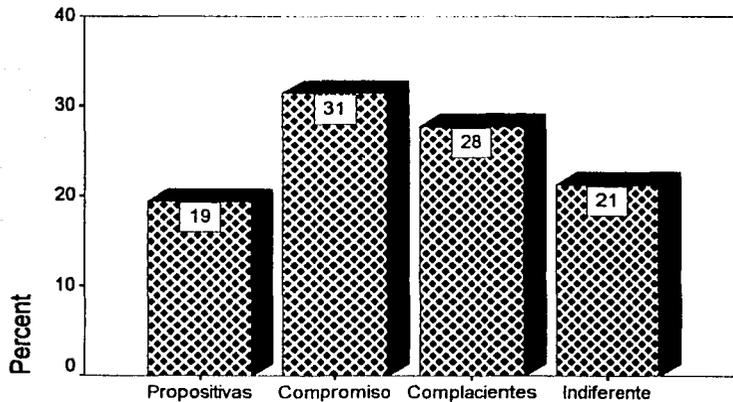
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables situacionales



Aplica sus principios y valores en su labor

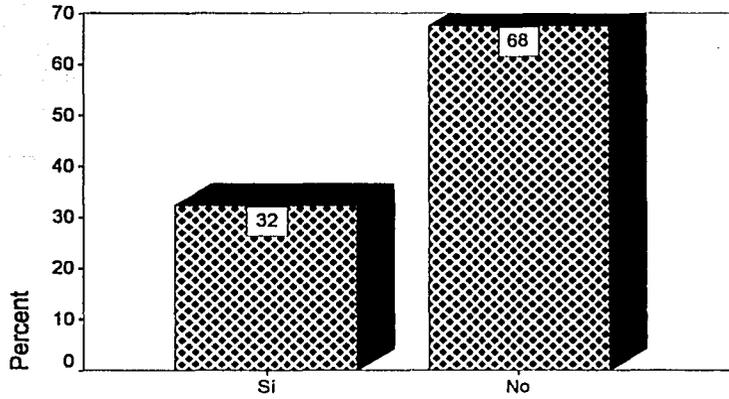
Empresa Comosa Variables situacionales



Actitudes en su labor cotidiana

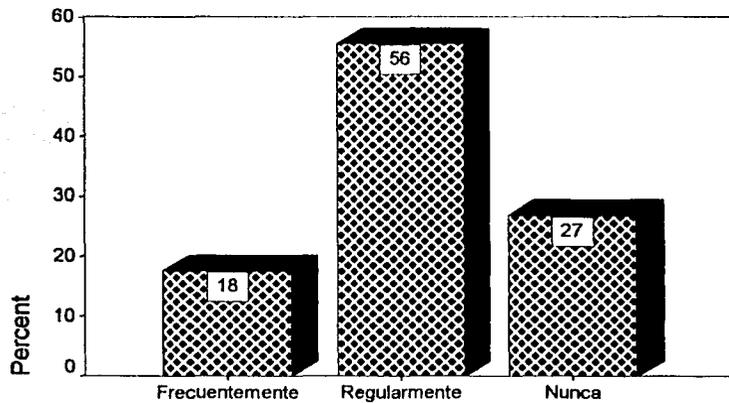
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables situacionales



Sus ingresos cubren necesidades

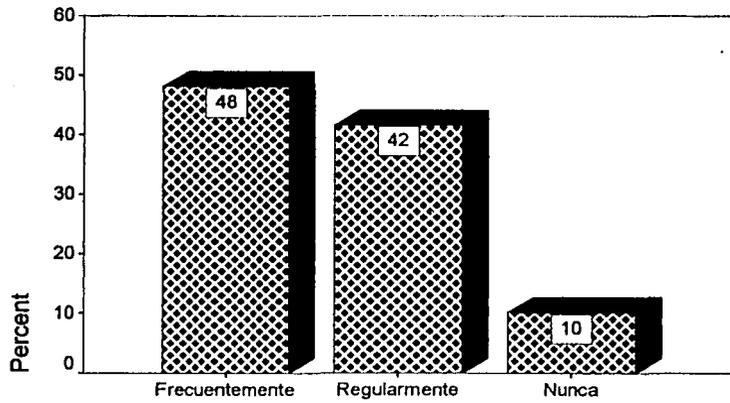
Empresa Comosa Variables situacionales



Su trabajo es reconocido por sus jefes

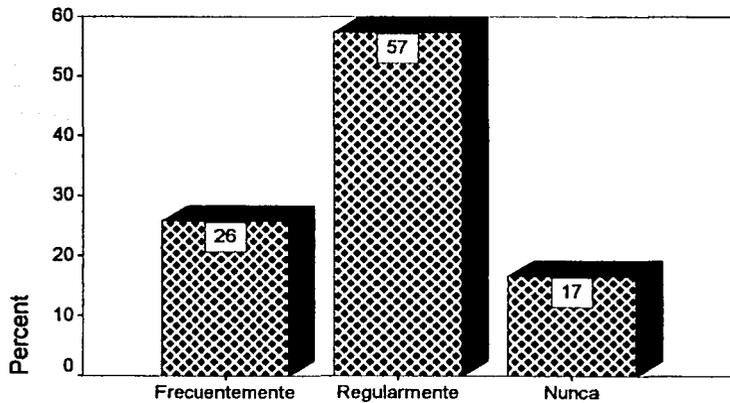
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables intervinientes



Sus actividades son profesionales

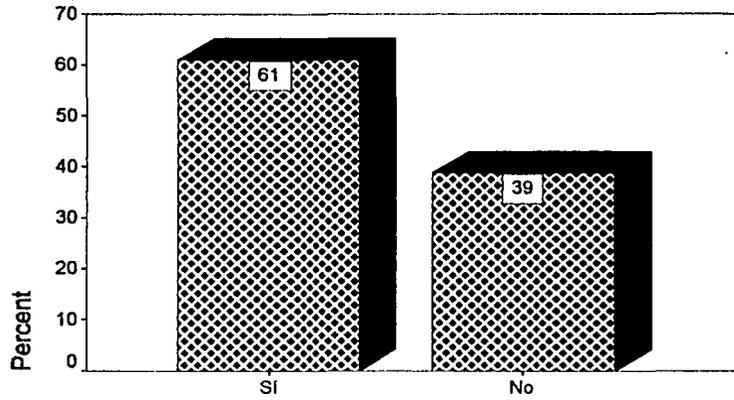
Empresa Comosa Variables intervinientes



Aplica su experiencia en sus actividades

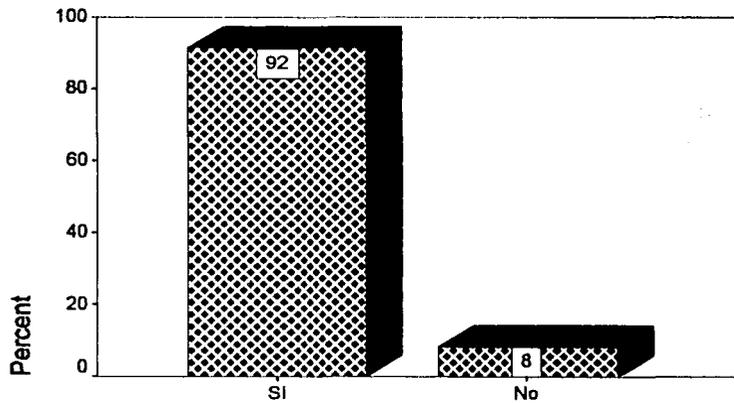
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables intervinientes



Sus actividades están definidas

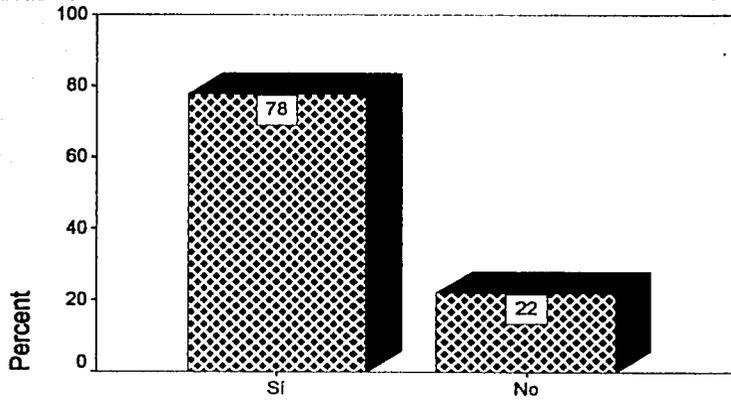
Empresa Comosa Variables intervinientes



Pertenece a un grupo formal

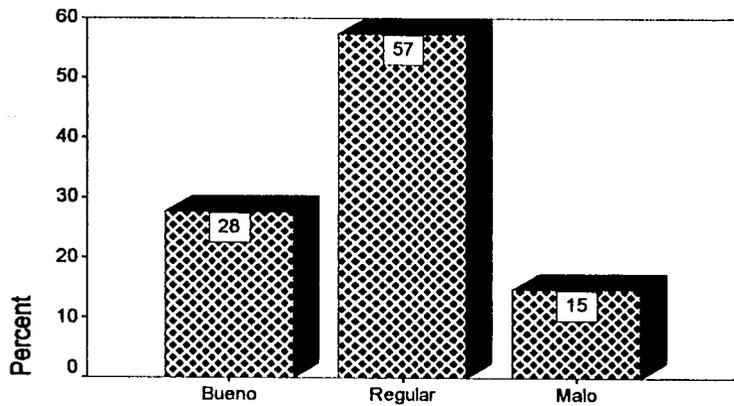
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables intervinientes



Pertenencia a grupo informal

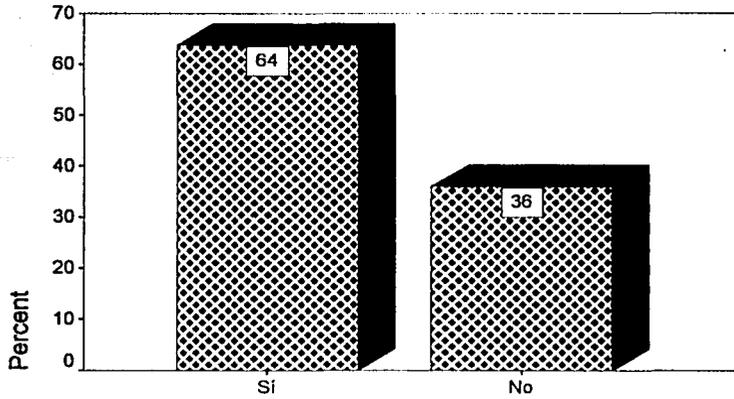
Empresa Comosa Variables intervinientes



Ambiente del equipo de trabajo formal

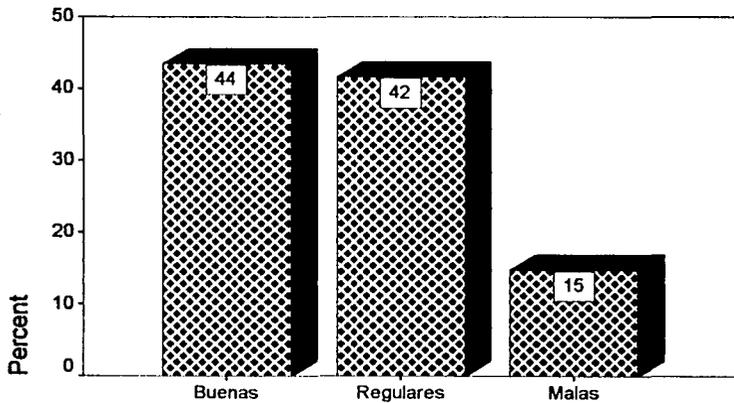
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa
Variables intervinientes



Ordenes de trabajo objetivas y precisas

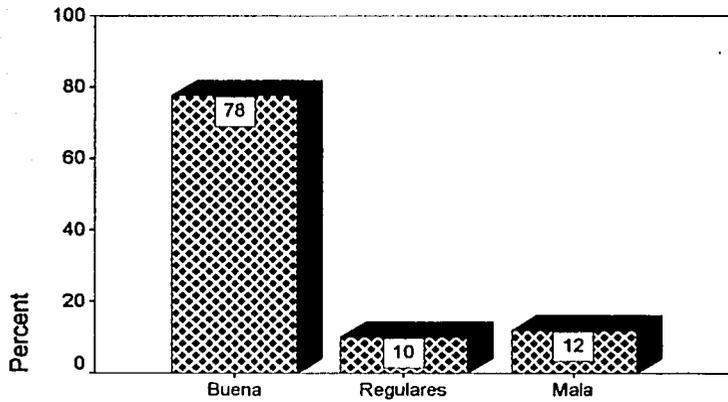
Empresa Comosa
Variables intervinientes



Relaciones sociales con jefes

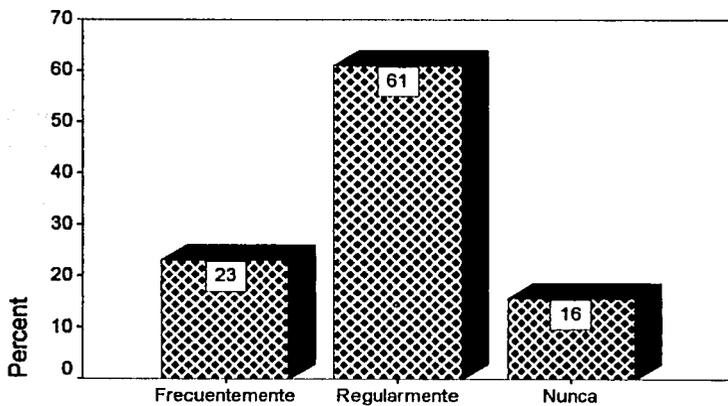
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa
Variables intervinientes



Calidad de servicios

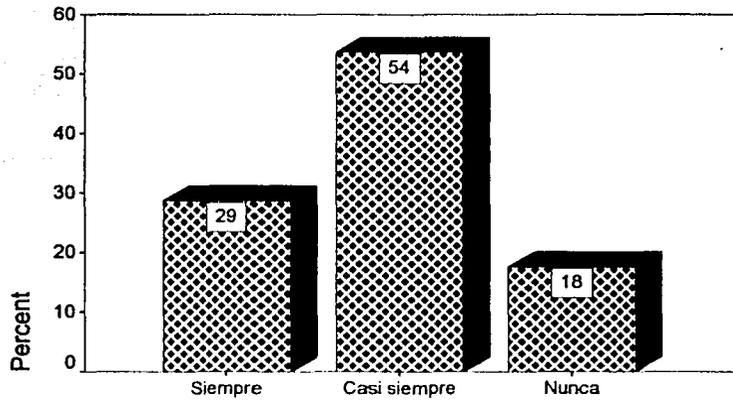
Empresa Comosa
Variables intervinientes



Contingencias atendidas oportunamente

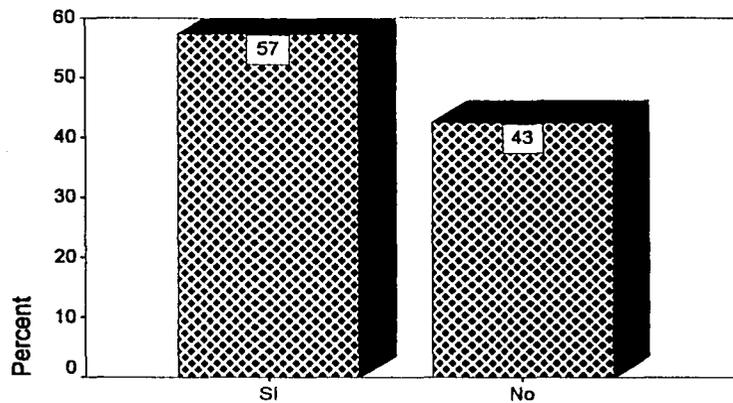
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Variables de resultado



Resultados aceptables en equipo

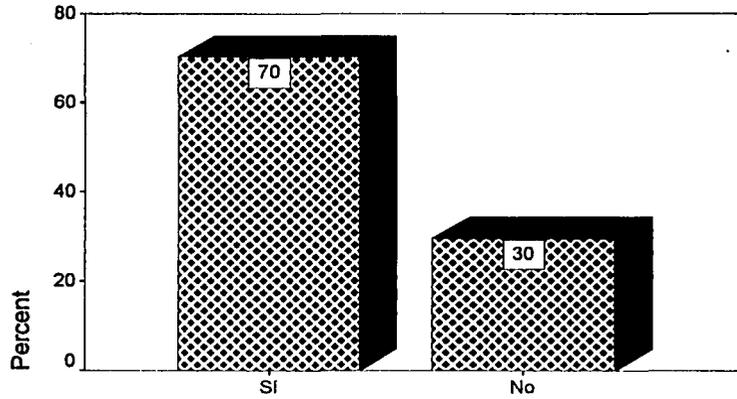
Empresa Comosa Variables de resultado



Se cubren objetivos originales

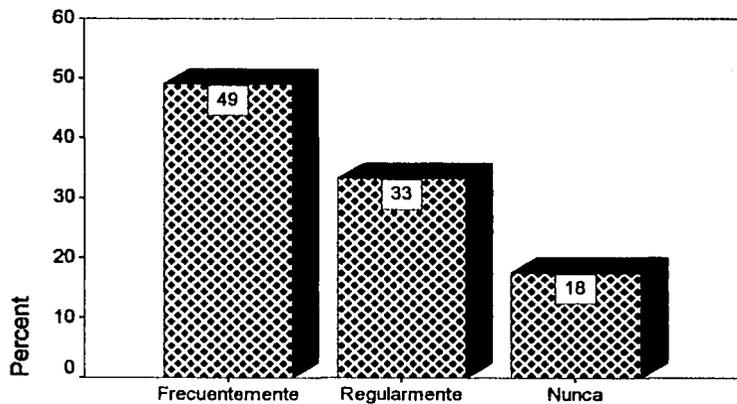
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa
Variables de resultado



Trabajo en equipo mayor potencial

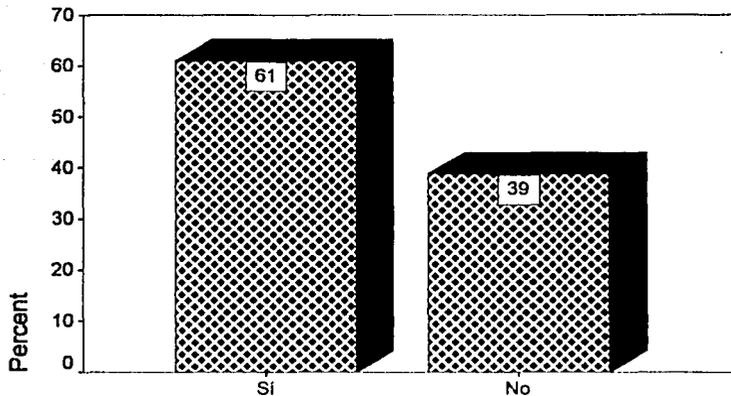
Empresa Comosa
Variables de resultado



Su equipo de trabajo es propositivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

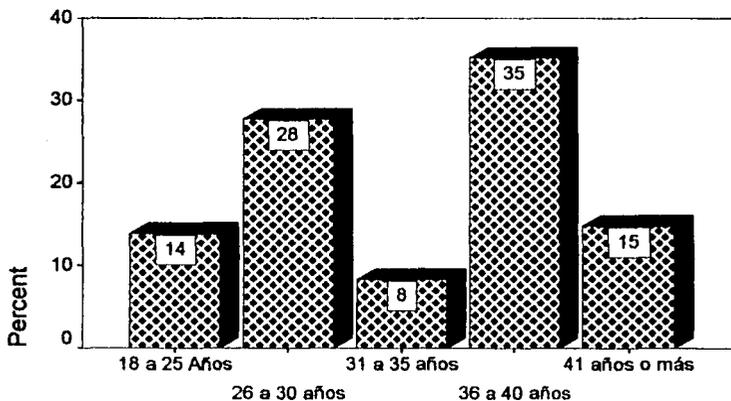
Empresa Comosa
Variables de resultado



Le gusta participar en equipo

Empresa Comosa

Edad

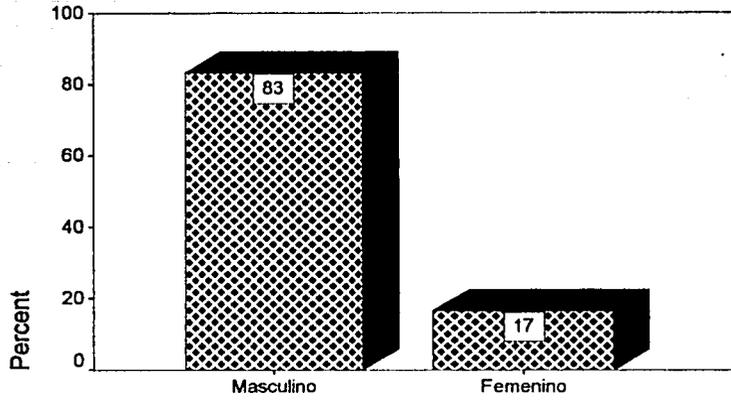


Edad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa

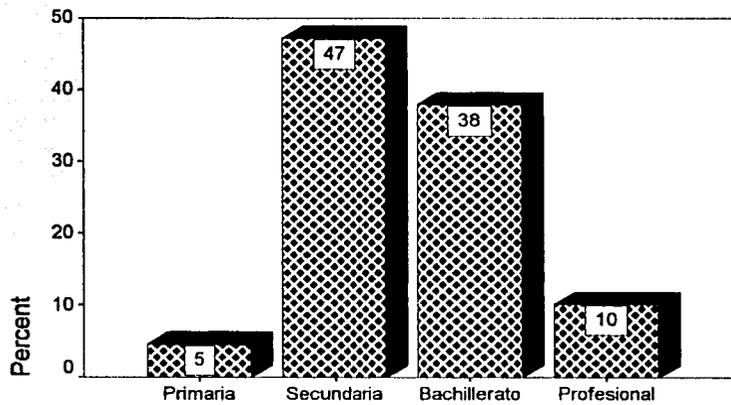
Sexo



Sexo

Empresa Comosa

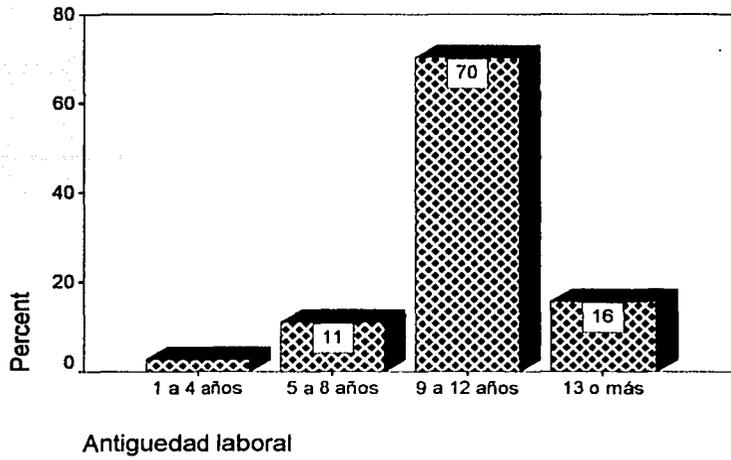
Nivel escolar



Nivel escolar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa Comosa Antigüedad laboral



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

	N		Mean	
	Valid	Missing	Statistic	Std. Error
	Statistic	Statistic		
Antigüedad laboral	108	0	2.9907	5.956E-02
Edad	108	0	3.0926	.1286
Nivel escolar	108	0	2.5370	7.136E-02
Autoridades expertas	108	0	1.9259	5.840E-02
Las decisiones representan madurez	108	0	1.2407	5.864E-02
Le orientan sus jefes en su trabajo	108	0	1.6852	6.531E-02
Fomentan relaciones humanas	108	0	1.2870	4.373E-02
Nivel académico autoridades	108	0	1.9167	5.753E-02
Fomentan los jefes buenos hábitos	108	0	1.9630	6.160E-02
Participan y orientan en actividades diarias	108	0	2.1296	5.277E-02
Concilian los problemas que se presentan	108	0	1.9630	5.412E-02
Tratan de influir en reuniones de trabajo	108	0	1.8519	5.395E-02
Como son las actitudes de los jefes	108	0	1.5463	6.496E-02
Influye la falta de material en su labor	108	0	1.2222	4.019E-02
Conocimiento Unidad de Negocios	108	0	1.1296	3.247E-02
Cómo es su actitud ante una formalidad	108	0	2.2685	.1033
La formalidad ha afectado su trabajo	108	0	1.6111	4.713E-02
Cómo es el ambiente laboral	108	0	1.9630	6.952E-02
Aplica sus principios y valores en su labor	108	0	1.1296	3.247E-02
Actitudes en su labor cotidiana	108	0	2.5093	9.975E-02
Sus ingresos cubren necesidades	108	0	1.6759	4.525E-02
Su trabajo es reconocido por sus jefes	108	0	2.0926	6.382E-02
Sus actividades son profesionales	108	0	1.6204	6.407E-02
Aplica su experiencia en sus actividades	108	0	1.9074	6.245E-02

ANEXO 2

	N		Mean	
	Valid	Missing	Statistic	Std. Error
	Statistic	Statistic		
Sus actividades están definidas	108	0	1.3889	4.713E-02
Conoce a todas las autoridades	108	0	1.1759	3.681E-02
Pertenece a un grupo formal	108	0	1.0833	2.672E-02
Pertenencia a grupo informal	108	0	1.2222	4.019E-02
Ambiente del equipo de trabajo formal	108	0	1.8704	6.184E-02
Ordenes de trabajo objetivas y precisas	108	0	1.3611	4.643E-02
Relaciones sociales con jefes	108	0	1.7130	6.842E-02
Calidad de servicios	108	0	1.3426	6.599E-02
Contingencias atendidas oportunamente	108	0	1.9259	5.986E-02
Resultados aceptables en equipo	108	0	1.8889	6.490E-02
Se cubren objetivos originales	108	0	1.4259	4.780E-02
Trabajo en equipo mayor potencial	108	0	1.2963	4.414E-02
Le reconocen y recompensan su labor	108	0	1.9074	4.840E-02
Su equipo de trabajo es propositivo	108	0	1.6852	7.283E-02
Le gusta participar en equipo	108	0	1.3889	4.713E-02
El trato de las autoridades es equitativo	108	0	1.8704	5.277E-02
Preocupación por igual todas las áreas	108	0	1.7778	4.019E-02
Las autoridades lo motivan es su labor	108	0	1.8426	3.521E-02
El trato recibido genera confianza	108	0	1.1852	3.755E-02
La capacidad de labor de las autoridades	108	0	1.9722	5.337E-02
Sexo	108	0	1.1667	3.603E-02

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Antigüedad laboral	3.0000	3.00	.6189	.3831
Edad	3.5000	4.00	1.3363	1.7857
Nivel escolar	2.0000	2.00	.7416	.5500
Autoridades expertas	2.0000	2.00	.6069	.3683
Las decisiones representan madurez	1.0000	1.00	.6094	.3714
Le orientan sus jefes en su trabajo	2.0000	2.00	.6788	.4607
Fomentan relaciones humanas	1.0000	1.00	.4545	.2066
Nivel académico autoridades	2.0000	2.00	.5979	.3575
Fomentan los jefes buenos hábitos	2.0000	2.00	.6402	.4098
Participan y orientan en actividades diarias	2.0000	2.00	.5484	.3008
Concilian los problemas que se presentan	2.0000	2.00	.5625	.3164
Tratan de influir en reuniones de trabajo	2.0000	2.00	.5606	.3143
Como son las actitudes de los jefes	1.0000	1.00	.6751	.4558
Influye la falta de material en su labor	1.0000	1.00	.4177	.1745
Conocimiento Unidad de Negocios	1.0000	1.00	.3375	.1139
Cómo es su actitud ante una formalidad	2.0000	1.00	1.0731	1.1515
La formalidad ha afectado su trabajo	2.0000	2.00	.4898	.2399
Cómo es el ambiente laboral	2.0000	2.00	.7225	.5220
Aplica sus principios y valores en su labor	1.0000	1.00	.3375	.1139
Actitudes en su labor cotidiana	2.0000	2.00	1.0367	1.0747
Sus ingresos cubren necesidades	2.0000	2.00	.4702	.2211
Su trabajo es reconocido por sus jefes	2.0000	2.00	.6633	.4399
Sus actividades son profesionales	2.0000	1.00	.6658	.4433
Aplica su experiencia en sus actividades	2.0000	2.00	.6490	.4213

ANEXO 2

	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Sus actividades están definidas	1.0000	1.00	.4898	.2399
Conoce a todas las autoridades	1.0000	1.00	.3825	.1463
Pertenece a un grupo formal	1.0000	1.00	.2777	7.710E-02
Pertenencia a grupo informal	1.0000	1.00	.4177	.1745
Ambiente del equipo de trabajo formal	2.0000	2.00	.6426	.4129
Ordenes de trabajo objetivas y precisas	1.0000	1.00	.4826	.2329
Relaciones sociales con jefes	2.0000	1.00	.7111	.5056
Calidad de servicios	1.0000	1.00	.6858	.4703
Contingencias atendidas oportunamente	2.0000	2.00	.6221	.3870
Resultados aceptables en equipo	2.0000	2.00	.6744	.4548
Se cubren objetivos originales	1.0000	1.00	.4968	.2468
Trabajo en equipo mayor potencial	1.0000	1.00	.4588	.2105
Le reconocen y recompensan su labor	2.0000	2.00	.5030	.2530
Su equipo de trabajo es propositivo	2.0000	1.00	.7569	.5729
Le gusta participar en equipo	1.0000	1.00	.4898	.2399
El trato de las autoridades es equitativo	2.0000	2.00	.5484	.3008
Preocupación por igual todas las áreas	2.0000	2.00	.4177	.1745
Las autoridades lo motivan es su labor	2.0000	2.00	.3659	.1339
El trato recibido genera confianza	1.0000	1.00	.3903	.1523
La capacidad de labor de las autoridades	2.0000	2.00	.5546	.3076
Sexo	1.0000	1.00	.3744	.1402

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

	Range	Minimum	Maximum	Sum
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Antigüedad laboral	3.00	1.00	4.00	323.00
Edad	4.00	1.00	5.00	334.00
Nivel escolar	3.00	1.00	4.00	274.00
Autoridades expertas	2.00	1.00	3.00	208.00
Las decisiones representan madurez	2.00	1.00	3.00	134.00
Le orientan sus jefes en su trabajo	2.00	1.00	3.00	182.00
Fomentan relaciones humanas	1.00	1.00	2.00	139.00
Nivel académico autoridades	2.00	1.00	3.00	207.00
Fomentan los jefes buenos hábitos	2.00	1.00	3.00	212.00
Participan y orientan en actividades diarias	2.00	1.00	3.00	230.00
Concilian los problemas que se presentan	2.00	1.00	3.00	212.00
Tratan de influir en reuniones de trabajo	2.00	1.00	3.00	200.00
Como son las actitudes de los jefes	2.00	1.00	3.00	167.00
Influye la falta de material en su labor	1.00	1.00	2.00	132.00
Conocimiento Unidad de Negocios	1.00	1.00	2.00	122.00
Cómo es su actitud ante una formalidad	3.00	1.00	4.00	245.00
La formalidad ha afectado su trabajo	1.00	1.00	2.00	174.00
Cómo es el ambiente laboral	3.00	1.00	4.00	212.00
Aplica sus principios y valores en su labor	1.00	1.00	2.00	122.00
Actitudes en su labor cotidiana	3.00	1.00	4.00	271.00
Sus ingresos cubren necesidades	1.00	1.00	2.00	181.00
Su trabajo es reconocido por sus jefes	2.00	1.00	3.00	226.00
Sus actividades son profesionales	2.00	1.00	3.00	175.00
Aplica su experiencia en sus actividades	2.00	1.00	3.00	206.00

ANEXO 2

	Range	Minimum	Maximum	Sum
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Sus actividades están definidas	1.00	1.00	2.00	150.00
Conoce a todas las autoridades	1.00	1.00	2.00	127.00
Pertenece a un grupo formal	1.00	1.00	2.00	117.00
Pertenencia a grupo informal	1.00	1.00	2.00	132.00
Ambiente del equipo de trabajo formal	2.00	1.00	3.00	202.00
Ordenes de trabajo objetivas y precisas	1.00	1.00	2.00	147.00
Relaciones sociales con jefes	2.00	1.00	3.00	185.00
Calidad de servicios	2.00	1.00	3.00	145.00
Contingencias atendidas oportunamente	2.00	1.00	3.00	208.00
Resultados aceptables en equipo	2.00	1.00	3.00	204.00
Se cubren objetivos originales	1.00	1.00	2.00	154.00
Trabajo en equipo mayor potencial	1.00	1.00	2.00	140.00
Le reconocen y recompensan su labor	2.00	1.00	3.00	206.00
Su equipo de trabajo es propositivo	2.00	1.00	3.00	182.00
Le gusta participar en equipo	1.00	1.00	2.00	150.00
El trato de las autoridades es equitativo	2.00	1.00	3.00	202.00
Preocupación por igual todas las áreas	1.00	1.00	2.00	192.00
Las autoridades lo motivan es su labor	1.00	1.00	2.00	199.00
El trato recibido genera confianza	1.00	1.00	2.00	128.00
La capacidad de labor de las autoridades	2.00	1.00	3.00	213.00
Sexo	1.00	1.00	2.00	126.00

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Antigüedad laboral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 4 años	3	2.8	2.8	2.8
5 a 8 años	12	11.1	11.1	13.9
9 a 12 años	76	70.4	70.4	84.3
13 o más	17	15.7	15.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Edad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18 a 25 Años	15	13.9	13.9	13.9
26 a 30 años	30	27.8	27.8	41.7
31 a 35 años	9	8.3	8.3	50.0
36 a 40 años	38	35.2	35.2	85.2
41 años o más	16	14.8	14.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Nivel escolar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Primaria	5	4.6	4.6	4.6
Secundaria	51	47.2	47.2	51.9
Bachillerato	41	38.0	38.0	89.8
Profesional	11	10.2	10.2	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Autoridades expertas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frecuentemente	24	22.2	22.2	22.2
Regularmente	68	63.0	63.0	85.2
Nunca	16	14.8	14.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	

ANEXO 2

Las decisiones representan madurez

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	92	85.2	85.2	85.2
Casi siempre	6	5.6	5.6	90.7
Nunca	10	9.3	9.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Total	108	100.0		

Le orientan sus jefes en su trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	47	43.5	43.5	43.5
Casi siempre	48	44.4	44.4	88.0
Nunca	13	12.0	12.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Total	108	100.0		

Fomentan relaciones humanas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	77	71.3	71.3	71.3
No	31	28.7	28.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Total	108	100.0		

Nivel académico autoridades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	24	22.2	22.2	22.2
Regular	69	63.9	63.9	86.1
Malo	15	13.9	13.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	
Total	108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Fomentan los jefes buenos hábitos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	24	22.2	22.2	22.2
	Casi siempre	64	59.3	59.3	81.5
	Nunca	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Participan y orientan en actividades diarias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	10	9.3	9.3	9.3
	Casi siempre	74	68.5	68.5	77.8
	Nunca	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Concilian los problemas que se presentan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	19	17.6	17.6	17.6
	Casi siempre	74	68.5	68.5	86.1
	Nunca	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Tratan de influir en reuniones de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	26	24.1	24.1	24.1
	Regularmente	72	66.7	66.7	90.7
	Nunca	10	9.3	9.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Como son las actitudes de los jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	60	55.6	55.6	55.6
	Regulares	37	34.3	34.3	89.8
	Malas	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Influye la falta de material en su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	84	77.8	77.8	77.8
	No	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Conocimiento Unidad de Negocios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	94	87.0	87.0	87.0
	No	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Cómo es su actitud ante una formalidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propositiva	36	33.3	33.3	33.3
	Compromiso	22	20.4	20.4	53.7
	Complaciente	35	32.4	32.4	86.1
	Indiferente	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

La formalidad ha afectado su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	42	38.9	38.9	38.9
	No	66	61.1	61.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Cómo es el ambiente laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	29	26.9	26.9	26.9
	Regular	55	50.9	50.9	77.8
	Malo	23	21.3	21.3	99.1
	4.00	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Aplica sus principios y valores en su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	94	87.0	87.0	87.0
	No	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Actitudes en su labor cotidiana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propositivas	21	19.4	19.4	19.4
	Compromiso	34	31.5	31.5	50.9
	Complacientes	30	27.8	27.8	78.7
	Indiferente	23	21.3	21.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2**Sus ingresos cubren necesidades**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	35	32.4	32.4	32.4
	No	73	67.6	67.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Su trabajo es reconocido por sus jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	19	17.6	17.6	17.6
	Regularmente	60	55.6	55.6	73.1
	Nunca	29	26.9	26.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Sus actividades son profesionales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	52	48.1	48.1	48.1
	Regularmente	45	41.7	41.7	89.8
	Nunca	11	10.2	10.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Aplica su experiencia en sus actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	28	25.9	25.9	25.9
	Regularmente	62	57.4	57.4	83.3
	Nunca	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Sus actividades están definidas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	66	61.1	61.1	61.1
	No	42	38.9	38.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Conoce a todas las autoridades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	89	82.4	82.4	82.4
	No	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Pertenece a un grupo formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	99	91.7	91.7	91.7
	No	9	8.3	8.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Pertenencia a grupo informal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	84	77.8	77.8	77.8
	No	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Ambiente del equipo de trabajo formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	30	27.8	27.8	27.8
	Regular	62	57.4	57.4	85.2
	Malo	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Ordenes de trabajo objetivas y precisas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	69	63.9	63.9	63.9
	No	39	36.1	36.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Relaciones sociales con jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	47	43.5	43.5	43.5
	Regulares	45	41.7	41.7	85.2
	Malas	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Calidad de servicios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	84	77.8	77.8	77.8
	Regulares	11	10.2	10.2	88.0
	Mala	13	12.0	12.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Contingencias atendidas oportunamente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	25	23.1	23.1	23.1
	Regularmente	66	61.1	61.1	84.3
	NUNCA	17	15.7	15.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Resultados aceptables en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	31	28.7	28.7	28.7
	Casi siempre	58	53.7	53.7	82.4
	Nunca	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Se cubren objetivos originales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	62	57.4	57.4	57.4
	No	46	42.6	42.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Trabajo en equipo mayor potencial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	76	70.4	70.4	70.4
	No	32	29.6	29.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Le reconocen y recompensan su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	19	17.6	17.6	17.6
	Casi siempre	80	74.1	74.1	91.7
	Nunca	9	8.3	8.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Su equipo de trabajo es propositivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	53	49.1	49.1	49.1
	Regularmente	36	33.3	33.3	82.4
	Nunca	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Le gusta participar en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	66	61.1	61.1	61.1
	No	42	38.9	38.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

El trato de las autoridades es equitativo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	24	22.2	22.2	22.2
	Casi siempre	74	68.5	68.5	90.7
	Nunca	10	9.3	9.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Preocupación por igual todas las áreas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	24	22.2	22.2	22.2
	No	84	77.8	77.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

Las autoridades lo motivan es su labor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	17	15.7	15.7	15.7
	Casi siempre	91	84.3	84.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

El trato recibido genera confianza

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	88	81.5	81.5	81.5
	No	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

La capacidad de labor de las autoridades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	18	16.7	16.7	16.7
	Regular	75	69.4	69.4	86.1
	Mala	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	90	83.3	83.3	83.3
	Femenino	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	
Total		108	100.0		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Arturo Sánchez Mondragón**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. David Galicia Osuna	Vocal
M.A. Alejandro Lerma Kirchner	Secretario
M.A. Bernardo Vargas Negrete	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 27 de agosto de 2003.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18/18-1

