

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN:

INCIDENCIA DE LOS EFECTOS PSICOLÓGICOS OCASIONADOS POR EL TIPO DE LIDERAZGO UTILIZADO POR HOMBRES Y MUJERES QUE LABORAN EN EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA COMERCIALIZACION DE ARTICULOS Y PRODUCTOS EN EL AREA DEL GRAN SAN SALVADOR.

PRESENTADO POR:

AQUINO MARTINEZ JOSE LUIS

ARANA ORANTES SILVIA MARITZA

MARTINEZ BONILLA NURIA YANIRA

CARMINA LISSETTE RODRÍGUEZ PALMA

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

ENERO DE 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA

DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ.

VICE-RECTOR ACADEMICO

ING. JOSE FRANCISCO MARROQUIN

SECRETARIA GENERAL

LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOZ DE VELA

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

LIC. PABLO DE JESÚS CASTRO

VICE-DECANO

LIC. CESAR EMILIO QUINTEROS

SECRETARIA

LICDA. MARINA DE JESÚS LOPEZ GALAN

DEPARTAMENTO

DE
PSICOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

LIC. ISRAEL RIVAS

DIRECTOR DE TESIS

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

A DIOS TODOPODEROSO Y A LA VIRGEN DE CANDELARIA.

Por guiarme y darme la fortaleza y la perseverancia para cumplir con mi objetivo.

A MIS PADRES: Elena del Rosario y Luis Arsenio, por haberme apoyado en todo momento, esforzándose y sacrificándose para brindarme todo lo necesario.

A MIS FAMILIARES: Quienes siempre han tenido una mano generosa para ayudarme y una palabra de aliento en los momentos mas difíciles.

A MIS HIJAS: Melany e Gisell, por ser la fuente de mi motivación.

A MIS MAESTROS: Por transmitirme sus conocimientos y alentar una actitud de profesionalismo.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por compartir momentos tanto difíciles como satisfacciones y por brindarme apoyo y cariño. Los recordaré siempre.

A TODOS USTEDES MIL GRACIAS, SINCERAMENTE:

JOSE LUIS AQUINO MARTINEZ.

A DIOS TODOPODEROSO: Que me dio la serenidad y valor en todo momento, la sabiduría e inteligencia para alcanzar mis objetivos y metas.

A MI PADRE: Raúl Armando, por ser guía en el camino de mi vida, personal y profesional, por apoyarme con amor y cariño para lograr mis metas enseñándome a no darme por vencida.

A MI MADRE: Marina del Carmen, por ser mi amiga y apoyo incondicional en todos los momentos difíciles, felices y por su amor eterno.

A MI HIJO: Jaime Isaac, quien me ha enseñado que no existe ningún obstáculo que no se pueda superar para alcanzar un sueño.

A MI ESPOSO: Jaime Alfredo, por ser mi compañero y amigo en todo momento, dándome el aliento para no desfallecer.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: a quienes agradezco que me apoyarán y ayudarán a alcanzar mi sueño, quienes me soportaron y aceptaron como soy

“ El que ama la instrucción ama la sabiduría; más el que aborrece la reprensión es ignorante” Prov. 12: 1

A TODOS LES AGRADEZCO INFINITAMENTE:

SILVIA MARITZA ARANA ORANTES

Estudie de manera desinteresada, por eso la comparto sin segundas intenciones: es una riqueza que no esconderé.

Sabiduría 7,13

A DIOS TODOPODEROSO: A quien tome como principal compañero de vida, pues sabía que me aconsejaría en los momentos felices, y me sostendría en mis depresiones y penas.

A MIS PADRES: Rafael A Martínez y Vitelia B. de Martínez, quienes dieron los cimientos de mi formación, su esfuerzo y sacrificio, por creer siempre en mí y haber sido mis mejores maestros, nunca tendré como agradecerles tanto, siendo esto de Ustedes y para Ustedes.

A MIS HERMANOS: Por darme cada uno de ellos un ejemplo a seguir, por apoyarme siempre, así como también por el cariño que me demuestran en los momentos de alegría y tristezas, inmensas gracias: Ladimer, Ethel, Mily, Rafa y Hugo.

A MI ESPOSO: Luis por haberme apoyado en todo momento y ser el mejor de mis amigos, por todo su amor y por haber y seguir soportando juntos alegrías y los momentos difíciles.

A MI HIJO: Luis Andrés, por llenarme de dicha y alegría mis momentos buenos y en los no tan buenos, por soportar mis ausencias, pero al final es por un mejor futuro para ti.

A MIS SOBRINOS: Verónica, Fredy, Vanessa, Rebeca, Fernando, Pedro. Rafael, Mónica y Eduardo, con todo mi amor y cariño.

A MIS MAESTROS: Desde mi primer día de escuela hasta la fecha, quienes con dedicación transmitieron sus conocimientos alentando en mi el espíritu de superación.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por compartir penas y alegrías en el transcurso de mi formación académica.

A TODOS INFINITAS GRACIAS.

Nuria Yanira Martínez Bonilla.

Este trabajo de graduación lo dedico especialmente a:

A DIOS: Por instruirme y guiarme por el camino de la verdad y haberme hecho cumplir uno de mis sueños, gracias por estar ahí y acompañarme siempre aunque no lo merecía.

A MIS QUERIDOS PADRES: Reyna de Rodríguez y Ricardo Rodríguez, por haberme apoyado en los momentos mas difíciles de mi carrera, por su esfuerzo y por haber alimentado los deseos del triunfo.

A MIS HERMANOS: Luisa, Willians y Wilfredo, por ser inspiración y motivación día a día.

MIS ABUELOS Y FAMILIA: Quienes siempre han tenido una palabra de aliento y por brindarme su amor.

A MIS MAESTROS: Por haberme dotado de los conocimientos y orientarme al camino del profesionalismo.

AMIGOS Y COMPAÑEROS: Por compartir tanto los momentos difíciles como las satisfacciones, gracias por su amor, apoyo, los recuerdo siempre.

A TODOS USTEDES MIL GRACIAS.

Carmina Lissette Rodríguez Palma

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la incidencia de los efectos psicológicos ocasionados por hombres y mujeres dedicados a la dirección de empresas que efectúan actividades de comercialización de artículos y productos en el área del gran San Salvador.

Durante la evolución de las organizaciones, se han guiado por la dirección y la toma de decisiones de una o varias personas, las cuales desempeñan cargos ejecutivos y son llamados administradores, estos organizan los recursos, además poseen la autoridad y la responsabilidad para alcanzar el logro de los objetivos y metas de la organización. Por lo tanto es muy importante determinar si el tipo de liderazgo ejercido por hombres y mujeres incide en el rendimiento laboral de sus colaboradores.

El trabajo esta conformado de la siguiente manera: El planteamiento del problema, el cual busca relacionar la incidencia del tipo de liderazgo con el rendimiento laboral; teniendo como objetivo principal el identificar los efectos psicológicos ocasionados por el tipo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres así como también comparar los tipos de liderazgo, determinando la correlación que existe entre las variables (tipos de liderazgo y rendimiento laboral), para luego analizar la incidencia de dichas variables.

Como también, se enuncia la hipótesis de investigación la cual busca establecer si el tipo de liderazgo ejercido por hombres y mujeres incide en el rendimiento laboral de sus colaboradores, así como la presentación de los resultados obtenidos con su análisis e interpretación; los que nos llevarán a

comprobar la hipótesis de investigación; por último se mencionan las conclusiones y las recomendaciones a las que el equipo llegará.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones son tan antiguas como el ser humano. A través del tiempo las personas se han unido con otras para alcanzar sus objetivos. Primero se formaron grupos de familias, después en tribus y luego en unidades políticas mas complicadas. La literatura de la antigua Mesopotamia, Egipto y Roma se refiere a conceptos administrativos como planificación, apoyo de personal, división de mano de obra, control y liderazgo .Actualmente, la existencia de los pueblos se apoyan en la organización y en el ensamblaje de las organizaciones.

Las características de una organización se pueden especificar a partir de la sociabilidad e interdependencia con un número concreto de miembros, diferenciación interna de funciones y pertenencia racional a la organización dirigido hacia el logro, donde la consecución de esto es la base de su estructura.

Se ha señalado que la sociedad se desarrolla a través de la creación de organizaciones especializadas que proveen bienes y servicios deseados. Todas estas organizaciones se guían por la toma de decisiones de una o varias personas a las cuales se les designa como administradores.

Los administradores distribuyen los recursos y determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad dada por la sociedad y la responsabilidad aceptada por ellos para trabajar hacia el logro de los fines de la organización.

Administrador y líder no son sinónimos, pero tampoco son excluyentes. A partir de lo antes expuesto, la mayoría de las investigaciones realizadas en torno al liderazgo en las organizaciones toma como objeto de estudio al administrador

El liderazgo es solo un ingrediente que los administradores necesitan para servir mejor a las organizaciones. Los líderes varían en edad sexo y estilo de trabajo incluso en su personalidad. Las características personales, sus ambientes organizacionales y el tipo de comunidad donde trabajan se verán influenciados por el estilo de liderazgo, por el género y el énfasis que ofrezca.

Es muy importante determinar si el género es un factor influyente en el liderazgo utilizado en las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y productos y si esto afecta en la eficiencia y eficacia en el resultado; a sí mismo investigar la incidencia de los efectos psicológicos (autosuficiencia, prepotencia, sobre satisfacción, baja autoestima, estado de animo, rendimiento, satisfacción laboral.) que genera el tipo de liderazgo utilizado tanto por hombres y mujeres de las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y productos en el área del Gran San Salvador.

Por tanto el grupo investigador se plantea el siguiente problema:

¿ INCIDE EL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCEN LAS MUJERES Y HOMBRES EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACION DE ARTICULOS Y PRODUCTOS EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES?

1.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Identificar los efectos Psicológicos generados por el tipo de liderazgo que ejercen los hombres y mujeres y como esto incide en el rendimiento laboral de los colaboradores, en las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y productos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Comparar los tipos de liderazgo implementados por los hombres y las mujeres en las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y productos en el área del gran San Salvador.
- Determinar la correlación que existe entre el rendimiento laboral y el tipo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres en las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y productos en el área del gran San Salvador para conocer si existe relación entre ambas variables.
- Analizar la incidencia del tipo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres en el rendimiento laboral de los colaboradores de las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y productos en el área del gran San Salvador.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Reseña Histórica

Desde que el hombre comenzó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la dirección ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido confiando cada vez mas en el esfuerzo del grupo, y como muchas organizaciones han crecido gracias a la manera organizada de estos (grupos), la tarea de los administradores en las empresas ha aumentado su importancia, abriendo de esta forma oportunidades que antes le eran negadas a las mujeres en el ámbito laboral.

En 1950 (S.XX) cuando la influencia de organizaciones que no estaban de acuerdo con el sistema político, social y económico de esa época, bajo la tendencia de esto se creo “ *La Fraternidad de Mujeres de El Salvador*” Organización que desapareció diez años después (1960, S XX); en medio de los conflictos internos de la organización política de ese tiempo.¹

Las mujeres para ese entonces estaban recluidas en la vida doméstica; el poder era una cosa de hombres, de caudillos militares y hacendados; las jovencitas eran puramente figuras decorativas y se dedicaban exclusivamente a las tertulias. Sin embargo las mujeres adultas se estaban organizando desde hacía mucho para intervenir en política, aunque sus derechos como ciudadanas

¹ MINED; Historia de El Salvador Pág. 156, 1994.

fueron coartadas hasta la constitución de 1950 (s. XX. En los años de la década de 1920 (S.XX) las mujeres participaron activamente en la política. Las vendedoras de los mercados de San Salvador constituían una mayoría de quienes protestaron violentamente el 25 de febrero de 1921 (S XX) por leyes que impedían la circulación de monedas de plata y contra las pésimas condiciones de vida y la represión implementada por la tiranía de los Meléndez Quiñónez quienes desarrollaron un ambiente de agitación social y el 25 de Diciembre de 1922 (S.XX), la manifestación del comité femenino del partido constitucional liderado por Dn Miguel Tomas Molina, donde dicho comité desfiló vestido de negro (que para esa época era relevante) en signo de luto por la muerte de la democracia.²

A la caída del presidente Gral. Maximiliano Hernández Martínez apareció un frente “ *Democrático Femenino*” en 1944 quienes publicaron en un periódico el suplemento con el nombre “ *Mujer Demócrata*” bajo la dirección de la Licenciada Matilde Elena López y que se pronunció por el voto de la mujer, lo cual ya había sido punto de discusión pues la Sra. Prudencia Ayala ya había abogado por dicha causa en Noviembre de 1930 siglo xx.

Los movimientos feministas para esta época eran considerados solamente de tipo de beneficencia pública y no como entidades políticas y sociales, es por ello que no tuvieron mucho auge en esta época.

² Domínguez, Magaña, de Acciones de mujeres y olvidos estatales, Pág. 64. 1995.

Mas sin embargo la modernización y la situación económica vivida por la mayoría de hogares, es lo que vino a contribuir a la “*liberación femenina*” pues la mujer tuvo que incorporarse al trabajo para aportar al hogar, ya que avance no lograba resolver los problemas fundamentales de pobreza y marginalidad que caracterizaron a la economía de nuestro país. La transferencia de fuerza de trabajo de zonas rurales a urbanas iban acompañadas de cambios al interior de los sectores. Por el contrario a las formas de producción que reflejaban situaciones de subempleo y bajos ingresos.

En los años sesenta (S XX) C.A experimentó un acelerado crecimiento económico en el cual convergieron tres factores: El extraordinario dinamismo alcanzado por los países industrializados, las transformaciones modernizante de la introducción de nuevos cultivos de agro exportación en Centro América y la creación del mercado común centroamericano.

Mientras el país atravesaba un período de caos políticos causado por el agotamiento del modelo económico modernizante propuesto por la comisión económica para América Latina (CEPAL) y la alianza para el progreso, en la esfera internacional se dan cambios que cuestionan el modelo de desarrollo y específicamente el papel que las mujeres juegan en él.

La problemática de discriminación de las mujeres pasa a ser contemplado en la agenda internacional y en 1972 (sxx), la asamblea Gral. de Naciones Unidas proclamo el año 1975 (sxx), año “*Internacional de la*

mujer”, con el objetivo de intensificar medidas encaminadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres para asegurar la implementación plena de estas en el desarrollo.³

La crisis coyuntural de El Salvador fue marcada por gobiernos militares los cuales no permitieron un crecimiento político económico y social llevando al país a un subdesarrollo.

Con todos estos mitos y cambios surgió el de globalización que se inicia en 1970 (sxx) con antecedentes en Japón en 1947 (sxx), la globalización es promovida por dos grandes servicios: El Banco Mundial, que esta regido por el grupo de los siete países mas desarrollados e industrializados, como el fondo monetario internacional y el BID.

La globalización significa además del surgimiento de un mercado mundial libre de barreras arancelarias, un cambio sustancial en sus prácticas comerciales, esto hace la necesidad de formular estrategias y políticas distintas seguidas en el pasado y rediseñadas en consecuencia sus estructuras como la localización de sus fábricas, y organizaciones, abandonando el viejo concepto de la integración industrial y el de empresa nacional. La dinámica de la globalización convirtió al mundo no solo en un gran mercado, también lo transformo en un campo de batalla en el cual las grandes organizaciones se juegan su supervivencia en nombre de la competitividad ya que esta tiene dos premisas fundamentales: *eficacia vs. Eficiencia*, lo cual esto conllevó al surgimiento de nuevos líderes ya sean estos hombres o mujeres que ejerzan funciones con visión al futuro, con

³ Domínguez, Magaña, De Acciones de mujeres y olvidos estatales Pág.

actitud de cambio, con pensamiento transformador y comprometido con la realidad salvadoreña.

La segunda guerra mundial inició una época de trastornos sin precedentes y la última mitad del sxx fue un tiempo de grandes cambios. Por vez primera un gran número de mujeres ingresó en el mercado laboral, con razones diversas para comenzar a trabajar, ya sea que ellas fueran solteras, casadas o viudas, muchas necesitaban mantenerse así mismas y a sus familias, durante la guerra. Algunas trabajaban para llenar los espacios dejados por los hombres que se enlistaron en el ejercito o en trabajos creados por la guerra, haciendo lo que podían por cuidar a sus familias.

Afortunadamente para las mujeres el Salvador vivió muchos cambios políticos, económicos y sociales, después de la guerra civil. La expansión de oportunidades educativas, el aumento en la política, fueron algunos de los cambios que contribuyeron a relajar las costumbres y tradiciones que juntaban a la sociedad.

Aunque en el mundo empresarial, todavía existen ciertos prejuicios que no permiten que las mujeres lleguen a alcanzar las posiciones más altas. A pesar de esto las mujeres están haciendo contribuciones significativas al marco político, económico y social y en la creación de fuentes de trabajo.

En Profesiones como Ciencias Jurídicas Administración de Empresas, Medicina, Sicología, etc. las mujeres están teniendo papeles más visibles de puestos de liderazgo. Mientras que anteriormente por ejemplo el estereotipo de los jueces era solo de hombres.

Estas mujeres son un reflejo de los cambios sociales que han tomado lugar en los puestos tradicionalmente manejados por hombres.

Ahora se considera normal que una mujer por ejemplo sea Ministra, jueza, representante diplomática o empresaria, pero no ha sido siempre así, la vida no fue fácil para las mujeres que se atrevieron a ingresar a profesiones tradicionalmente dominadas por hombres. Estas pioneras tuvieron que enfrentarse contra el resentimiento, la sospecha y la falta de respeto por parte de sus colegas, supervisores y algunas veces de sus propias familias.

Las dificultades fueron eventualmente reflejadas en el dicho popular “Que una mujer debe de ser doblemente buena para lograr la mitad de lo que obtiene un hombre”

2.2 Bases Teóricas del liderazgo

A lo largo de los años se ha venido dando una serie de disciplinas las cuales cada una de ellas estudian diferentes aspectos tanto generales como específicos, de un determinado fenómeno o situación, es por ello que la Psicología del trabajo en las últimas décadas ha tomado un gran interés en el estudio del clima organizacional (motivación, Relaciones interpersonales, comunicación, etc.), dentro del cual se encuentra un factor de vital importancia en la dirección o administración de personal, como es el liderazgo, por lo que esta disciplina (Psicología del Trabajo) quiere definir y descubrir los factores que hacen que unos sean eficientes líderes ya sean

hombres o mujeres y que otros fracasen en estas funciones para así mejorar este clima.

El liderazgo se considera un tema de mucho debate debido a la serie de teorías que fundamentan las diferentes maneras para dirigir personal, este ha ido desarrollándose al compás de las acepciones teóricas sobre la administración de relaciones humanas, llegando a ser en la actualidad motivo de estudio.

Es por eso que no existe una acepción que no sea la correcta de la definición de liderazgo y líder. Las diversas definiciones reflejan contextos y perspectivas teóricas diferentes. A continuación se profundizará sobre el tema de tal forma que al transcurso de la investigación se retomen aquellos factores que componen el liderazgo visto desde el enfoque de la psicología.

Para realizar la investigación se utilizara las siguientes definiciones:

2.2.1 Concepto:

- ❖ Stogdill (1950 SXX) Definió el liderazgo como el proceso de influencia del líder sobre las actividades de un grupo organizado hacia la determinación de las metas y sus logros. Esta visión incluye la conceptualización de la meta en sí misma y la influencia de las actividades asociadas a la conceptualización de las metas en sí.
- ❖ Por otro lado Lipham (1964 SXX) consideró el liderazgo como la iniciación de una nueva estructura o procedimiento para alcanzar las metas y objetivas de una organización. Esta visión se centra exclusivamente en el cambio. Por tanto un administrador no será líder en

absoluto si la actividad se limita al mantenimiento de medios y fines existentes.

- ❖ Así mismo Fiedler (1967 SXX) consideró al líder como el individuo dentro del grupo al que se le asigna la dirección y la coordinación de las tareas relevantes del grupo.

De acuerdo con esta definición los jefes del departamento y aquel personal con mas experiencia que tenga una autoridad formal en virtud de sus atribuciones puede ejercer funciones de liderazgo.

- ❖ Dubin (1968 SXX) Definió liderazgo como el ejercicio de autoridad y la toma de decisiones. Dubin reconoce entonces que puede haber gente sin una autoridad formal que ejerza liderazgo.
- ❖ Pondy (1978 SXX) Considera que la efectividad de un líder radica en la habilidad para hacer que la actividad tenga un sentido, procurando no cambiar el comportamiento si no hacer que los demás comprendan lo que se está haciendo.
- ❖ Para Greenfield (1986 SXX) el liderazgo es el acto de voluntad de una persona para construir el mundo social para los demás.
- ❖ Karl Davis y Perl Jhons (1999 SXX) Aseveran que el liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor de cumplimiento de objetivos.⁴
- ❖ Para Gary Yukl (1990 SXX) Es el proceso de influir sobre la gente para que ejerza un mayor esfuerzo en alguna tarea o cambie su conducta.⁵.

⁴ Rivas, Relación entre los estilos de liderazgo, 1996.

⁵ H. Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos.

Es así pues que el liderazgo es solo un ingrediente que los administradores necesitan para servir mejor a las organizaciones.

Si se toman en cuenta las definiciones anteriores se puede observar que en estas predominan los factores tales como: influencia del líder ante el grupo, logro de objetivos y metas en las organizaciones y la toma de decisiones, las cuales son de mucho interés tener en cuenta en la investigación ya que estos permitirán relacionar la influencia que tiene el liderazgo y los efectos psicológicos (baja autoestima, sobre valoración, satisfacción laboral, etc) en sus colaboradores y como esto afecta en su rendimiento laboral.

2.3 Teorías del Liderazgo.

2.3.1 Transición de las teorías de liderazgo

Existen muchísimas obras sobre liderazgo y gran parte de ellas son confusas y contradictorias. Consideraremos tres enfoques para explicar como debe de ser un líder efectivo:

- 1) Pretende encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran mas que los no líderes.
- 2) Trata de explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona.

Estos dos enfoques se consideraban “ salidas en falso” porque se basaron en una concepción de liderazgo equivocada y simplista.

- 3) Recurre a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo, para conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones.

En la actualidad los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto estilo como contenido.⁶

2.3.2 Teorías de los Rasgos.

Estas son teorías que buscan rasgos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferenciarían a los líderes de quienes no lo eran.

Para describir a un líder a partir de las connotaciones generales que presentan los medios de comunicación de hoy habría que hacer una lista de cualidades como: Inteligencia, carisma, decisión, fuerza, entusiasmo, valentía, integridad confianza en uno mismo y demás. La investigación de características como las mencionadas que diferenciaran a los líderes de quienes no lo eran

ocupo a los primeros psicólogos estudiosos del liderazgo en un intento por elaborar las teorías de los rasgos.

Las investigaciones por aislar estos rasgos llegaron a callejones sin salida por ejemplo un estudio de 20 sujetos identificaban casi 80 rasgos para el liderazgo. Pero solo cinco de estos eran comunes en cuatro o más investigaciones.

Si las investigaciones pretendían identificar una serie de rasgos que siempre distinguirán a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos, es evidente que las investigaciones fracasaran.

⁶ Robbins y otros Comportamiento Organizacional Pág. 383.

Es decir que los estudios realizados bajo este enfoque tratan de descubrir al líder exitoso de acuerdo a las características de su personalidad. Los principales limitantes de las investigaciones bajo este enfoque se enmarcan en la imposibilidad de aislar una o más características de personalidad comunes de los líderes exitosos ya que estos resultan exageradamente opuestos entre ellos.

Las investigaciones sobre el liderazgo, desde fines de los años cuarenta hasta mediados de los sesenta, se centraban en los estilos de conducta preferidos por los líderes.

2.3.3 Teoría situacional sobre el liderazgo.

Estas teorías basan su interés en la manera en que varios aspectos de la situación amplían o disminuyen los efectos del liderazgo sobre la motivación, satisfacción y actuación de los colaboradores. Dicha teoría ayuda a los gerentes a diagnosticar las necesidades de su situación. El líder debe de empezar a reducir su comportamiento, enfocado hacia la tarea y aumentar su comportamiento enfocado hacia las relaciones.

Dentro de esta teoría los modelos de mayor reconocimiento son los siguientes.

- ✓ *Modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler.* Fred Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo. Este propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus

colaboradores, y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder.⁷

✓ *Modelo del continuo autocrático- democrático.* Fue desarrollado por Robert, Tannenbaun y Warren Schmidt, ellos explican el nexo existente entre el de autoridad usada y la libertad que el líder concede a sus colaboradores al tomar decisiones, es decir se establece un estilo de liderazgo autocrático cuando este es centrado en el jefe y democrático cuando se centra en los colaboradores.⁸

✓ *Modelo situacional de Hersey-Blanchard.* Es el modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida que indica que el factor más importante que influye en la selección de estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de un seguidor. Este modelo se centra en los seguidores o colaboradores. Ya que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder por lo tanto para estos autores el escoger un estilo apropiado de liderazgo depende de la madurez de los colaboradores.

Esta madurez comprende tanto los conocimientos y destrezas (madurez en el trabajo) como la disposición y-o motivación para hacer algo (madurez psicológica). Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamadas de tarea y relación) para crear cuatro estilos principales:

- a) Participativo.
- b) Persuasivo.
- c) Delegatorio.

⁷ Davis y Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo Pág. 421, 2000

⁸ Cordero Ortiz y otros, Diagnóstico sobre liderazgo en empresas Pág. 31 1999

d) Autoritario

a) Estilo participativo: Cuando el líder permite se tomen las decisiones sobre la tarea democráticamente. La característica principal de este estilo es que es poco para las actividades y mucho para las relaciones, ambos toman decisiones y el líder comunica y facilita las cosas.

b) Estilo persuasivo: Cuando se convence a los colaboradores de efectuar las tareas. Este relaciona mucho las actividades con las relaciones interpersonales, se comporta como director y da apoyo a sus colaboradores.

c) Estilo delegatorio: Cuando el líder tiene muy poco contacto y brinda muy poca dirección y apoyo a sus colaboradores.

d) Estilo autocrático: Cuando se definen y estructuran las tareas toma mayor importancia, a dichas y muy poco a las relaciones interpersonales.

Finalmente en esta teoría se relacionan los estilos antes mencionados en cuatro etapas de madurez del colaborador:

a) Madurez 1: la gente es incapaz y no esta dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo, no es competente ni tiene confianza en sí mismo.

b) Madurez 2: La gente es incapaz pero esta dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

c) Madurez 3: La gente es capaz pero no esta dispuesta a realizar lo que el líder desea.

d)Madurez 4: La gente esta capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.⁹

Esta teoría contribuye a que los líderes a diagnosticar las necesidades de sus situaciones, para poder así responder con eficiencia y eficacia a las demandas del departamento en que labora.

2.3.4 Modelo del camino.meta

La teoría del camino meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio Estate referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo, para garantizar que sus metas sean compatibles con el objetivo global del grupo u organización. La expresión *Camino-meta* deriva de la creencia de que un buen líder aclare el camino para que sus colaboradores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades al reducir los errores y las desviaciones.

El comportamiento del líder es motivacional en la medida que:

a) Hace que la satisfacción de necesidades por los colaboradores dependa de un buen desempeño.

b) Ofrece dirección, guía de apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

⁹ Davis y Newtrom, Comportamiento Humano en el trabajo Pág. 228

La teoría del camino meta sostiene que la consideración es de máxima ayuda para los colaboradores en situaciones estructuradas y de mayor utilidad en las no estructuradas, establece así mismo que el inicio de estructura culminará en una satisfacción mejor cuando las tareas son ambiguas o productoras de estrés que cuando están muy estructuradas y delineadas. Cuando estas no son claras los colaboradores aprecian que el líder aclara el camino que lleva al logro de las metas.

Este modelo como el nombre lo dice, es pues el camino que el líder ya sea este hombre o mujer tome para que la buena dirección y apoyo de los colaboradores que están bajo su cargo logren sus metas y objetivos, esto llevará a una satisfacción tanto del líder como del colaborador.

2.3.5 Modelo del líder participativo:

Este modelo es la mas reciente innovación en la teoría de contingencia propuestas por Víctor Vroom y Phillip Yetton. Relacionan el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton es normativo, ofrece un conjunto secuencial de papeles que deben ser seguidos al determinar la forma y grado de participación en toma de decisiones determinadas por los distintos tipos de situación.

El modelo propone cinco comportamientos para determinada situación:

- a) Autocrático I: Se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.
- b) Autocrático II: Se recaba la información necesaria de los colaboradores y luego se decide la solución del problema sin recurrir a otros.
- c) Consultivo I: Se comparte el problema en forma individual con los colaboradores relevantes, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los colaboradores.
- Consultivo II: Se comparte el problema con los colaboradores en grupo obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias.

Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los colaboradores.

- Grupo II: Se comparte el problema con los colaboradores en grupo y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.¹⁰

Este modelo ha confirmado así mismo que la investigación sobre liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocráticos participativos. El modelo de Fiedler recalca el cambio de situación para ajustarse a las características propias del líder. El estilo de liderazgo se supone que es inflexible. En esto Vroom y Yetton no están de

¹⁰ Soler, Dirección de Personal Pág. 260 1996.

acuerdo pues ellos han demostrado que los líderes no son rígidos si no que pueden adaptar su estilo a las situaciones.

Es decir que para los autores de este modelo el desarrollo de la organización se da por medio del cumplimiento de metas y objetivos, se debe a la relación entre el liderazgo y la participación de los colaboradores.

2.3.6 Teoría conductual del liderazgo:

Los investigadores no encontraron soluciones en la teoría de los rasgos, entonces decidieron estudiar las conductas propias de los líderes efectivos. Dentro de esta teoría los principales estudios son los siguientes:

✓ *Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio:* Estos estudios iniciaron en la década de los cuarenta. Los investigadores pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder realizando dos categorías, que en esencia explican las conductas de los líderes. Los investigadores las llamaron estructura inicial y consideración.

a) Estructura Inicial: Esta se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y los de sus colaboradores con el fin de alcanzar las metas y los objetivos de la organización. Incluye las conductas que organizan el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

El líder que posee esta categoría se puede describir como que asigna actividades completas a los miembros del grupo, espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral y da mayor importancia a que se cumplan las fechas límites.

b) La consideración: Se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los colaboradores y la consideración de sus sentimientos. Este tipo de líder presenta mayor interés en la comodidad, bienestar, la posición y la satisfacción de sus colaboradores, es considerado como una persona que ayuda a sus colaboradores en sus problemas personales, es amigable y asequible, y trata a todos por igual.

Muchas investigaciones basadas en estas dos categorías dieron resultados en el rendimiento laboral y la satisfacción de los colaboradores que en aquellos que no los practicaban, pero es de mencionar que esos estudios

daban resultados positivos, pero se encontraron varias excepciones como para darle realce a factores situacionales.¹¹

- ✓ *Los estudios de la Universidad de Michigan:* Estos estudios tienen objetivos parecidos a los de la Universidad de Ohio, lo cual son encontrar características de la conducta de los líderes relacionadas con el rendimiento laboral.

También aquí identificaron dos dimensiones llamándolas:

- a) Líder orientado a los empleados: Se interesa por las relaciones interpersonales, por las necesidades de sus colaboradores y acepta las diferencias individuales de cada uno.

¹¹ Soler, Dirección de Personal, Pág. 247 1996.

b) Líder orientado a la producción: Esta orientado a los aspectos técnicos o laborales de trabajo, su preocupación es terminar las actividades y los miembros del grupo representan un medio para alcanzar este fin.

Llegaron a la conclusión que estaban a favor de los líderes que están orientados a los colaboradores, ya que observaron que había mejor productividad y mayor satisfacción laboral, lo contrario de los que están dirigidos a la producción, había menor productividad de grupo y menor satisfacción.

- ✓ *El Grid administrativo (Grid gerencial)*: Blak y Mouton, crearon una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo, llamada Grid Administrativo, a partir de los estilos que se interesaban por las personas o se interesaban por la producción los cuales representan las dimensiones de los estudios realizados en las universidades de Ohio y Michigan.

El Grid contiene nueve posibles posiciones en cada eje, que producen 81 posiciones en las que puede encuadrarse en el estilo de líder, no muestra los resultados que se producen si no, mas bien los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.¹²

Como puede verse en esta teoría conductual existieron varios estudios sobre la conducta de un líder los cuales se enfocan a la producción y a las relaciones interpersonales.

¹² Robbins y otros, Comportamiento Organizacional Pág. 386.

2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

2.4.1 Autocrático: El gerente toma las decisiones y presenta los resultados de estos a los colaboradores, el gerente utiliza su autoridad para que los colaboradores desarrollen su trabajo, establece recompensas por rendimientos y penalidades por fracasos, establece claramente los objetivos a corto plazo, cumple con todo lo que dice. Este estilo es apropiado con nuevos colaboradores que se han vuelto complacientes y cómodos, no se aplica a colaboradores experimentados

2.4.2 Democrático: Los gerentes democráticos se interesan en implementar las opiniones de la mayoría de los colaboradores que trabajan para ellos. Tales gerentes, alientan la discusión y aceptan la decisión del grupo, aunque el líder democrático puede tomar la decisión final. Este estilo es bueno cuando se trata con colaboradores experimentados, no así cuando se trabaja con un gran número de colaboradores o cuando se deben tomar decisiones rápidamente.

2.4.3 Laissez Faire: Este estilo permite a los colaboradores expertos controlar su propio trabajo. El gerente que ejerce control y actúa principalmente para ayudar a los colaboradores a lograr sus metas personales. Es muy ventajoso cuando la mano de obra es altamente educada, motivada e independiente, por que pueden administrarse ellos mismos.¹³

¹³ Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos.

Se puede afirmar que no existe un estilo único de liderazgo, si no mas bien va a depender del contexto y la situación en que se vea involucrado el líder, esto significa que este independiente del género adquirirá un estilo ya sea autocrático, democrático o laissez faire, aunque los mas conocidos en nuestra sociedad empresarial son los dos primeros. Lo cual se comprobará en la investigación, como además si estos inciden en el rendimiento laboral de los colaboradores.

EFFECTOS PSICOLÓGICOS QUE INCIDEN SEGÚN EL TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR HOMBRES Y MUJERES.

- Efectos Psicológicos: Manifestaciones, que presenta un individuo ante determinadas situaciones del medio que le rodean, ya sean positivas o negativas, de entre los cuales se derivan:
- Motivación: Se define como el deseo de alcanzar con mucho esfuerzo los objetivos y metas de la organización, con la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Existen impulsos motivacionales que permiten la satisfacción laboral y personal en los colaboradores de una organización dentro de estos se encuentran:

- a) Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas, estos individuos desean cumplir objetivos y ascender se caracterizan porque trabajan mas arduamente cuando sabe que habrá reconocimiento personal.
- b) Motivación afiliativa: Es el impulso de relacionarse socialmente con los individuos.

- c) Motivación hacia la competencia: Es el impulso de ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar u trabajo de alta calidad, estos buscan el dominio de sus colaboradores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas, se esfuerzan por ser creativos en el enfrentamiento de obstáculos en el trabajo, obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus habilidades.
- d) Motivación de poder: Es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones, los individuos que poseen este impulso desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para conseguir una vez obtenido el poder, este puede usarlo constructiva o destructivamente.

Las personas con esta necesidad la buscan por medios legítimos, ascienden a puestos de liderazgo, gracias a su exitoso desempeño, y por lo tanto son aceptados por los demás, sin embargo si este impulso se dirige a la obtención, del poder personal, estas personas tenderán a ser un líder organizacional sin éxito.

Es de saber que toda motivación tiene como motor de impulso a las necesidades las cuales están influidas de gran manera por las experiencias previas de las personas, y estas difieren de persona a persona.

- Necesidades: Son un impulso irresistible que hacen que las cosas obren, faliblemente en cierto sentido, y todo aquello a lo cual es imposible sustraerse.

a) Necesidad de realización: Esto implica hacerlo mejor que los competidores, alcanzar o rebasar una meta difícil, resolver problemas complejos, en otras palabras se pone a prueba la competencia, se desafía a sí mismo el individuo motivado por la realización.

b) Necesidad de afiliación: Se basa fundamentalmente en que el individuo quiere ser aceptado por el grupo participativo, le gusta el trabajo en equipo mantiene relaciones armoniosas, así como también evita conflictos interpersonales.

c) Necesidad de estimación: Estas personas gustan de ser respetados, recibir elogios, reconocimientos. Dicha necesidad es también conocida como Necesidad del ego, las personas con esta necesidad pueden igualmente buscar su satisfacción alcanzando fama, posición social, membresías en grupos de alto prestigio, etc.

d) Necesidad de independencia o autonomía: Se acrecienta más al acercarnos a la edad adulta, y el individuo asume una mayor responsabilidad en la conducción de su vida, quieren gozar de un alto nivel de libertad y desconfían de la autoridad.

e) Necesidad de poder: Esta es una necesidad de influir a otros (líderes), gustan de despertar fuertes emociones (temor), les gusta que les hagan reverencias. Siempre tratan de satisfacer sus necesidades de poder buscando usualmente puestos de autoridad (gerencias).

e) Necesidad de seguridad: Se preocupan por la necesidad en el grupo y con ello evitan la pérdida del puesto, protegen su cargo, compran seguro y planes de pensiones, etc.

- Satisfacción laboral: Actitud general ante el trabajo propio, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los colaboradores y la cantidad que creen que deberían recibir.

La satisfacción en el área laboral se fundamenta también en teorías:

a) Teoría de la discrepancia: Depende de la discrepancia que una persona percibe de lo que está obteniendo y de lo que desea.

b) Teoría de la equidad: Especifica las condiciones bajo las que un colaborador percibirá que los beneficios y atractivos de un puesto son justos y razonables.

c) Teoría de la influencia social: Las personas deciden cuan satisfechas están en el puesto, esto implica que los colaboradores infieren su propia satisfacción viendo como otros se comportan.

d) Teoría Bifactorial: Los puestos pueden agruparse en dos categorías:

- Factores de insatisfacción e higiene: Incluye retribución, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones como trabajo, seguridad y estatus, por tanto en esta categoría es necesaria la higiene para satisfacer impulsos básicos y necesidades básicas.
- Factores satisfactores o motivadores: Presentan sus propias características para subvenir, tienen un índice muy alto al interior de la persona para lograr su desarrollo psíquico esto incluye un trabajo que sea interesante.
- Relaciones Interpersonales: Estas son un fenómeno específico y esta condicionado tanto por factores sociales como psicológicos, son vinculaciones y relaciones directas que se van conformando

en la vida de los individuos, son relaciones empíricas de hombres y mujeres en su comunicación real.

Las relaciones interpersonales son muy importantes en cualquier ámbito de la vida, en las organizaciones juegan un papel relevante, ya que deben interrelacionarse los diferentes niveles jerárquicos como por ejemplo gerentes con sus colaboradores, además es una de las cualidades que posee un buen líder en una empresa.

- Autoestima: Manera que posee cada individuo de percibirse así mismo, como se valora, como se estima, como se quiere, es decir que es la valoración que una persona posee de sí misma, si una persona se conoce y esta consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades.
 - Autoestima alta: La persona con esta autoestima al apreciar debidamente su propio valer esta dispuesta a respetar y valorar el valer de los demás, por ello solicita su ayuda, irradia confianza y se acepta totalmente así mismo como ser humano, aunque esto no significa un estado de éxito total y constante, es también reconocer las propias limitaciones y debilidades.
 - Autoestima baja: estas personas esperan ser engañadas, pisoteadas por los demás y como se anticipan a lo peor lo atraen y por lo general les llega. Como defensa se ocultan tras un muro de desconfianza y se hunden en la soledad y el aislamiento.
- Desempeño laboral: Es aquel en donde el individuo posee habilidades para realizar de manera satisfactoria, eficiente y productiva las

actividades que se le asignan en sus puestos de trabajo, para ello toda organización debe de contar con programas de entrenamiento y capacitación, permitiendo que los individuos obtengan incentivos, premios, ascensos, etc.

- Líder: Es la conducta dirigida al colaborador y busca satisfacer las necesidades sociales y emocionales del grupo y orientado a la actividad que busca el mejor método de trabajo para el logro de sus tareas específicas.

CAPITULO III

SISTEMA DE HIPOTESIS

3.1 Hipótesis de investigación:

Hi:

El tipo de liderazgo ejercido por las mujeres y hombres incide en el rendimiento laboral de sus colaboradores.

3.2 Hipótesis Nula:

Ho:

El tipo de liderazgo ejercido por hombres o mujeres no incide negativamente en el rendimiento laboral de sus colaboradores.

3.3 Hipótesis Alterna:

H1:

El tipo de liderazgo ejercido por mujeres y hombres incide negativamente en el rendimiento laboral de sus colaboradores.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del siguiente trabajo se utilizó la investigación de tipo *expost-facto*, la cual es un tipo de estudio que busca establecer la relación de incidencia y/o efecto de una variable sobre otra en una determinada población, en lo referente al presente trabajo se relacionó el tipo de liderazgo; ejercido por hombres y mujeres que laboran en empresas que se dedican a la comercialización de artículos y productos y los efectos psicológicos que estos generan. Se aplicó el método estadístico de Karl Pearson el cual permitió cuantificar los resultados de la investigación, ya que estudia la correlación entre variables, en este caso las mencionadas anteriormente. Para utilizarlo se seleccionó la población por medio del muestreo aleatorio simple, el cual es un procedimiento de selección en el que toda la población tiene igual probabilidad de ser incluidos en la muestra.

Para la investigación se seleccionó un universo de 20 empresas privadas que se dedicaban a la comercialización de artículos y productos del área del gran San Salvador, tomando una muestra de 15 empresas y una muestra real de 11 empresas dentro de las cuales están : Tecno.Avance S.A de C.V, Industrias Bolivar Distribuidora X, Industrias Caricia, CETRON, DIDEA, CURACAO, Almacenes Tropigas, PRISMA Hogar, Loco Luis, Music shop

Para que estas empresas fueran seleccionadas cumplieron con los siguientes criterios:

- a) Que se dedicaban a la comercialización de artículos y productos.
- b) Su ubicación fue dentro del gran San Salvador.
- c) Debían ser del sector privado.
- d) Debían de contar con un mínimo de treinta empleados.
- e) Que fuesen accesibles.

4.2 SUJETOS:

Los sujetos que participaron fueron 300, entre hombres y mujeres, que desempeñaban cargos ejecutivos, se seleccionaron cinco gerentes por empresa y cinco colaboradores que estaban bajo su cargo por cada uno; y debido a que la muestra fue demasiado extensa para poder aplicar el estadístico de Karl Pearson, fue necesario escoger de dicha muestra una población de 44 sujetos por medio del muestreo aleatorio simple, la cual estaba conformada por 22 gerentes de los cuales once son mujeres y los restantes hombres ; de igual forma esta compuesta la muestra de los colaboradores.

Para seleccionar a los sujetos se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Muestra Ejecutivos:

- a) Que fueran hombres y mujeres cuyas edades oscilarán entre 25 y 45 años.
- b) Que desempeñaran cargos ejecutivos en empresas privadas.
- c) Que tuvieran un año como mínimo de ejercer cargos ejecutivos.

Muestra de colaboradores:

- a) Que fueran hombres y mujeres cuyas edades oscilaran entre los 18 los 45 años.
- b) Que estuvieran bajo la responsabilidad de los ejecutivos escogidos.
- c) Que tuvieran un año como mínimo de laborar en la empresa.

4.3 METODOS

Los métodos utilizados en la investigación fueron:

- La Observación
- La Entrevista Estructurada

4.4 INSTRUMENTOS

Para la recolección de información se utilizaron los siguientes instrumentos diseñados por el equipo investigador:

- Guía de Observación: La cual se dividió en tres apartados los cuales fueron:
 - a) Observar el comportamiento del empleado, que exploró la forma en el colaborador desempeñaba su actividad.
 - b) Infraestructura: Que recopiló información de la forma en que estaban distribuidos los puestos de trabajo
 - c) Comportamiento psicológico y social: este parámetro evaluó la forma en que el colaborador se relacionaba con sus compañeros de trabajo y los ejecutivos.

- **Guía de entrevista:** Esta tuvo como propósito recavar información que no fuese alcanzada a cubrir con los otros instrumentos. Estaba conformada de una serie de preguntas cerradas, dirigidas a los ejecutivos se aplicó de forma dirigida.
- **Cuestionario:** Con este instrumento se recopiló información sobre la forma de dirigir que poseen los ejecutivos, se elaboraron dos instrumentos uno para los que desempeñaban cargos ejecutivos y el otro para sus colaboradores, contrastando la información que ambos brindaron.

4.5 PROCEDIMIENTO:

Primer momento: Búsqueda de bibliografía tanto histórica, contemporánea y actual sobre el tema de investigación.

Segundo momento: Contacto con posibles empresas.

Tercer Momento: Criterios para la selección de empresas y sujetos en estudio.

Cuarto momento: Elaboración de instrumentos de investigación.

Quinto momento: Aplicación de instrumentos a la población en estudio.

Sexto momento: Análisis e interpretación de resultado cuali-cuantitativos.

Séptimo momento: Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para poder presentar el análisis cuali-cuantitativo que permita en primer lugar conocer el tipo de liderazgo que practican los gerentes y en segundo lugar establecer la incidencia del género; es necesario sistematizar y graficar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los diferentes instrumentos. Por esta razón se presentan los rubros identificados cada uno de ellos con los dos tipos de población con los que se trabajó:

- a) Muestra de gerentes: En este rubro se presentan dos tipos de información por un lado los resultados obtenidos de los gerentes mujeres y por otro los resultados obtenidos de los gerentes hombres.
- b) Muestra de colaboradores: En este apartado se presentan los resultados que se obtuvieron tanto de mujeres como hombres colaboradores.

1- Resultados Muestra de Gerentes:

A continuación se presentan los resultados obtenidos de gerentes hombres y mujeres elegidos al azar de una muestra poblacional de once empresas.

Cuadro No 1

Desempeñando un cargo ejecutivo como el suyo ¿ Cual es la mejor forma de resolver conflictos en el departamento bajo su responsabilidad?

P1	A	Porc.	B	Porc.
M	2	9%	9	41%
H	5	23 %	6	27%

P1= pregunta No 1 Porc. = Porcentaje
A = Muy adecuado. M = Mujeres.
B = Adecuado. H = Hombres.

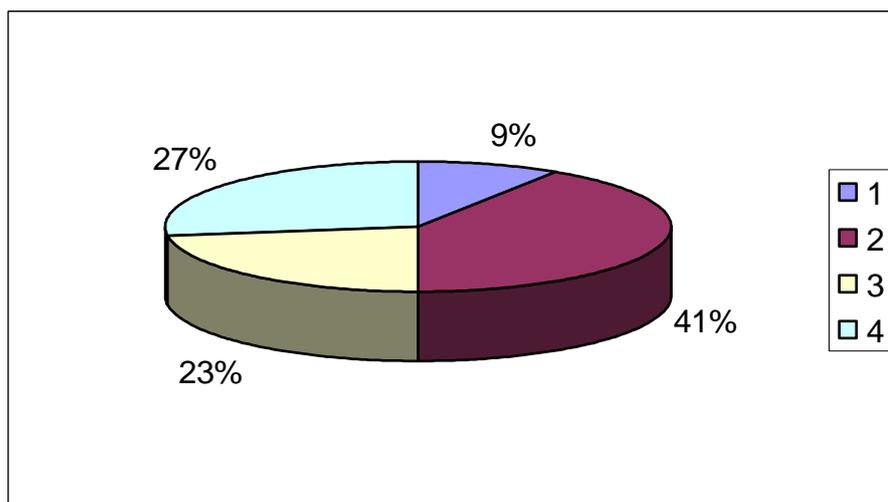


Fig. No 1 Resolución de conflictos.

De las gerentes mujeres solamente dos las cuales representan el 9% contestaron que la manera de resolver conflictos en el departamento bajo su responsabilidad es muy adecuada, mas sin embargo 5 hombres cuya representatividad es del 23% contestaron de igual forma, mientras que 9 mujeres que conforma el 41% opinan que ellas realizan dicha resolución de conflictos de forma adecuada y 6 hombres que forman el 27% de la población implementan la misma manera de resolver conflictos en el departamento bajo su responsabilidad. Lo cual conlleva a un liderazgo democrático, ya que este tipo de líder es comunicativo y comprensivo, cualidades que le permite abordar los problemas de una manera adecuada.

Cuadro No 2

¿ De que manera hace saber a sus colaboradores que necesita su cooperación en el logro de objetivos y metas de la organización ?

P2	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc.	D	Porc.
M	4	18%	2	9%	-	0%	5	23%
H	8	36%	-		-	0%	3	14%

P2 = Pregunta No 2

A = Memorando

B = Por teléfono.

C = E-mail

D = Otros

M = Mujeres.

H = Hombres

Porc = Porcentaje.

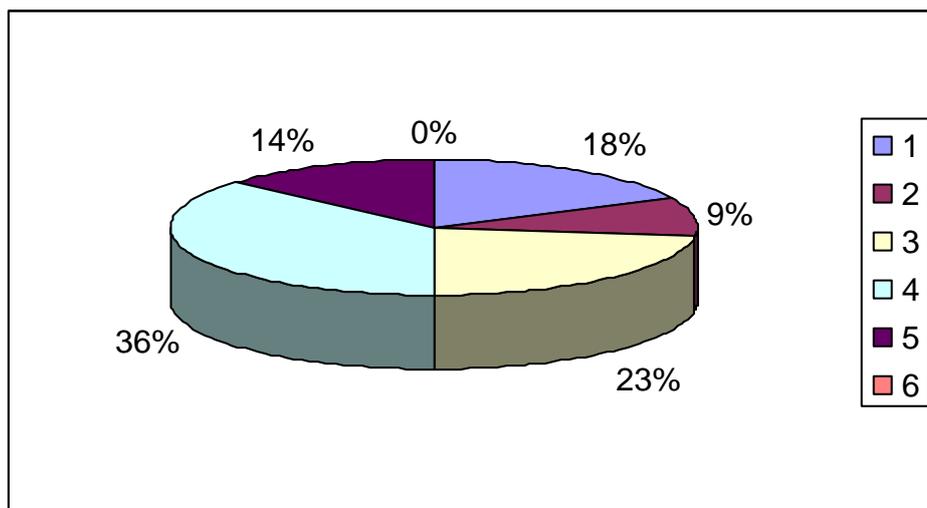


figura No 2. Medios de comunicación.

Cuatro mujeres que son 18% de la población opinan que la manera de hacer saber a sus colaboradores que necesitan de su cooperación es por medio de la comunicación escrita (memorando) y 8 hombres que representan el 36% de la población manifiesta que también utilizan dicho medio de comunicación. Dos gerentes mujeres que conforman el 9% de la población lo hace por teléfono, 5 mujeres que representan el 23% aseveran que el medio de comunicación que más utilizan es el verbal reuniéndose con ellos para entregarle por escrito las indicaciones, 3 hombres que son el 14% de la población lo efectúan de manera similar. Por lo que se puede evidenciar que este tipo de líder pide cooperación y ayuda a sus colaboradores tomando en cuenta los diferentes medios de comunicación.

Cuadro No 3

¿ De que manera se relaciona con sus colaboradores ?

P3	A	Porc.	B	Porc.
M	5	23%	6	27%
H	7	32%	4	18%

P3= pregunta No. 3 M = Mujeres
 A = Muy adecuado H = Hombres
 B = Adecuado Porc.= Porcentaje

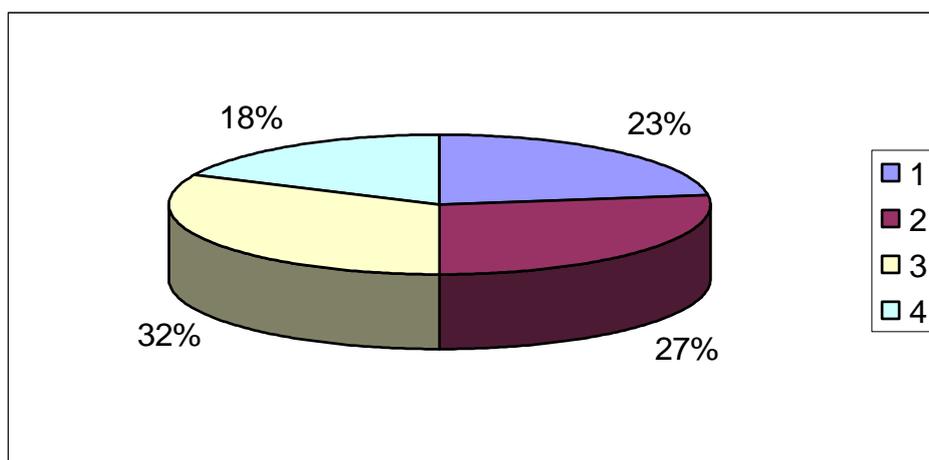


Figura No. 3. Relación con sus colaboradores.

De la población femenina 5 mujeres que representan el 23% aseguran que se relacionan con sus colaboradores de forma muy adecuada, 7 hombres que conforman el 32% afirman que se relacionan de igual manera, 6 gerentes mujeres que constituyen el 27% contestaron que la relación que establecen con sus colaboradores es adecuada y 4 hombres que hacen el 18% manifiestan relacionarse adecuadamente con sus colaboradores; por lo tanto éste tipo de líder se interesa por ayudar a sus colaboradores en la solución de sus problemas, característica que poseen los líderes democráticos-participativo.

Cuadro No. 4

¿ Cómo sus colaboradores participan en la toma de decisiones ?

P4	A	Porc.	B	Porc.
M	4	18%	7	32%
H	7	32%	4	18%

P4= Pregunta No. 4 M = Mujeres
 A = Siempre H = Hombres
 B = A veces Porc.= Porcentaje

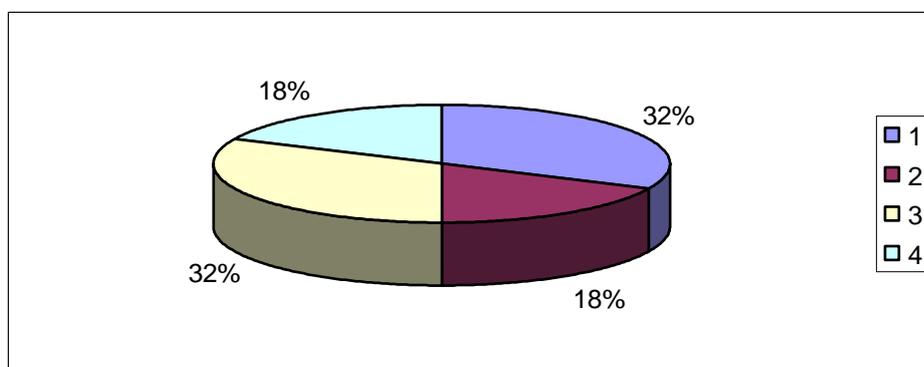


Figura No. 4 Toma de decisiones.

De 4 mujeres gerentes que representan el 18% de la población opinan que sus colaboradores siempre participan en la toma de decisiones para efectuar cambios en su departamento, también 7 hombres que componen el 32% aseguran que siempre es tomada en cuenta la opinión de sus colaboradores; además 7 mujeres que constituyen el 32% manifiestan que sus colaboradores algunas veces participan en la toma de decisiones, mientras que 4 hombres que conforman el 18% aseguran que no toman en cuenta a sus colaboradores para realizar cambios en el departamento en el que laboran. manifestando que las opiniones son tomadas en cuenta, cuando estas son a nivel de departamento; por lo contrario cuando son a nivel gerencial solamente se les informa de los cambios realizados, lo que conlleva

ha evidenciar que los tipos de liderazgo que implementan los gerentes son el Liderazgo democrático, participativo y autocrático.

Cuadro No. 5

¿ Permite el desarrollo y capacitación de sus colaboradores dentro y fuera de la institución ?

P5	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc.
M	10	45%	-	0%	1	5%
H	7	32%	-	0%	4	18%

P5= Pregunta No. 5 M = Mujeres
 A = Siempre H = Hombres
 B = Algunas veces Porc.= Porcentaje
 C = Frecuentemente

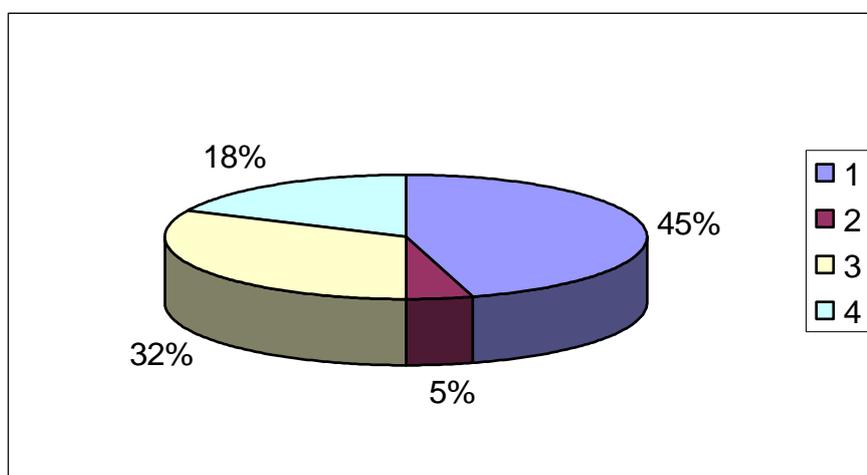


Figura No. 5 Desarrollo y Capacitación.

De 10 mujeres que constituyen el 45% de la población dicen que siempre permiten el desarrollo a sus colaboradores, por medio de capacitaciones, seminarios, ya sea interna o externamente; mas sin embargo solo 7 hombres que representan el 31% de la población se interesan por el desarrollo de sus colaboradores, 1 mujer que es el 5% de la muestra le permite el crecimiento intelectual frecuentemente, y 4 hombres

que conforman el 18% lo hacen de manera similar, por lo que se puede decir que el estilo de liderazgo que se implementa en las empresas en estudio, es el democrático, ya que éste tipo de líder trata de ayudar a sus colaboradores en el desarrollo personal y profesional de los mismos.

Cuadro No 6

¿ En que forma se acercaría a su jefe para darle a conocer algún cambio en la administración del departamento ?

P6	S	Porc.	N	Porc.
M	9	41%	2	9%
H	9	41%	2	9%

P6= Pregunta No 6

M = Mujeres

S = Si

H = Hombres

N = No

Porc.= Porcentaje

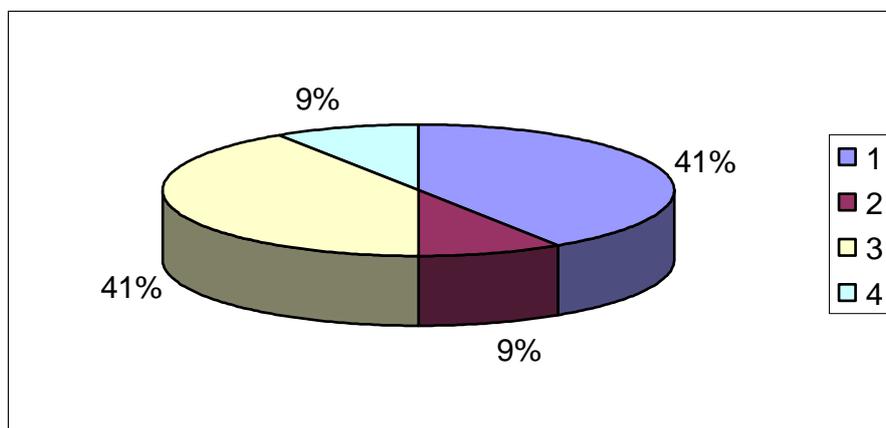


Figura No 6. Cambios en la administración del departamento.

Tanto 9 mujeres como 9 hombres de ambas poblaciones que hacen el 82% afirman que si ellos fueran colaboradores se acercaría a sus jefes para dales a conocer algunos cambios en sus departamentos, por lo contrario solo 2 mujeres y 2 hombres que forman el 18% de las poblaciones

manifiestan que no se acercarían a sus jefes para darles a conocer su opinión, esto significa que por la flexibilidad y comunicación que presentaban los gerentes de las empresas en estudio, estos tienen la facilidad de acercarse a los mismos, ya que ellos generan ese ambiente implementando tipo de liderazgo democrático.

Cuadro No 7

¿ Cómo incentiva usted a sus colaboradores y en que forma lo hace ?

P7	A	Porc.	B	Porc	C	Porc
M	1	5%	4	18%	6	27%
H	5	23%	4	18%	2	9%

P7= Pregunta No. 7

M = Mujeres

A = Siempre

H = Hombres

B = Algunas veces

Porc. = Porcentaje

C = Frecuentemente

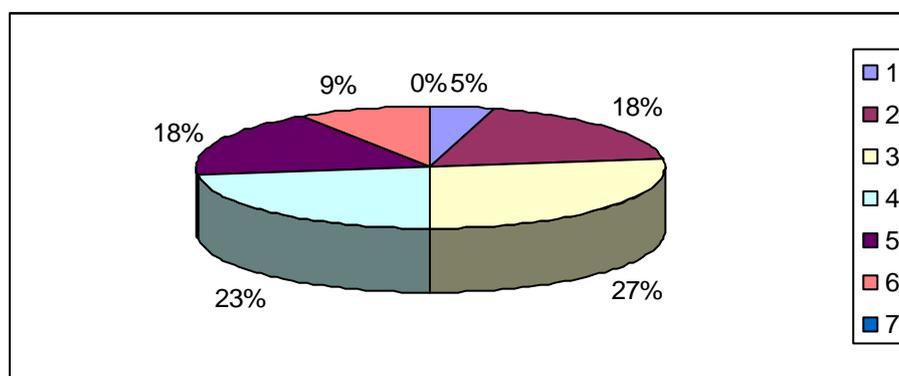


Figura No 7 Formas de incentivos .

Una mujer que constituye el 5% opina que siempre incentiva a sus colaboradores felicitándolos de forma verbal o por medios escritos, como e-mail o memorando y 5 hombres que son el 23% afirman también que siempre incentivan a sus colaboradores de igual manera, por el contrario 4 mujeres que representan el 18% manifiestan que algunas veces incentivan a sus colaboradores de igual forma 4 hombres que también representan el

18% de su población expresan lo mismo, 6 mujeres que representan el 27% opinan que frecuentemente estimulan al personal bajo su responsabilidad, y 2 hombres que conforman el 9% lo realizan similarmente; lo que indica que los gerentes implementan estilos de liderazgo adecuados según ellos, ya que siempre se interesan porque sus colaboradores cumplan con el logro de objetivos y metas, orientándolos frecuentemente a superarse, interesándose por sus problemas; comportamiento típico de un líder participativo orientado a sus colaboradores, lo cual éste pone en práctica.

Cuadro No 8.

Según su criterio ¿ El género incide en el buen o mal desempeño de cargos ejecutivos, en un departamento u organización ?

P8	S	Porc	N	Porc.
M	1	5%	10	45%
H	1	5%	10	45%

P8= Pregunta No. 8

M = Mujeres

S = Si

H = Hombres

N = No

Porc.= Porcentaje

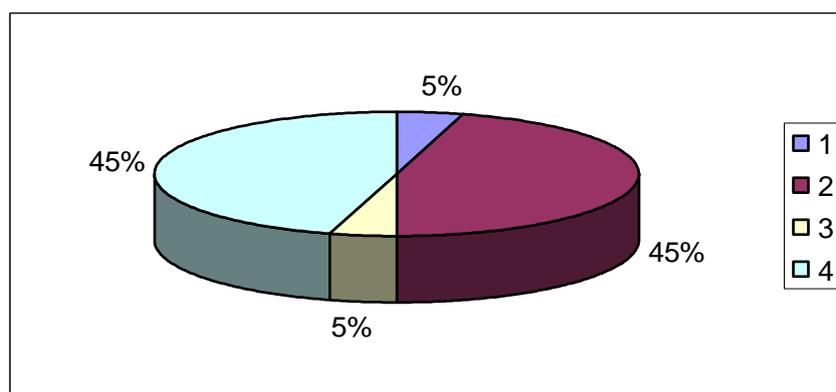


Fig. No 8 Desempeño según género.

La opinión que tiene la población seleccionada acerca de que sí el género influye o no en el desempeño de cargos gerenciales, 10 mujeres y 10 hombres que representan el 90% de ambas poblaciones coinciden en que el género no tiene relación en el desempeño de actividades ejecutivas, si no

mas bien la capacidad intelectual, preparación académica, personalidad y las experiencias previas, por el contrario solamente una mujer y un hombre que son el 10% restante afirman que si existe tal relación. Por lo que es importante mencionar que el género no influye en el buen o mal desempeño de cargos gerenciales, pues en la actualidad la mujer realiza contribuciones muy valiosos en la sociedad desempeñándose en cargos como juez, empresaria, embajadora, etc.

Cuadro No. 9

¿ Qué opinión tiene usted sobre la integración de la mujer en cargos ejecutivos en las empresas u organización ?.

P9	A	Porc.	B	Porc.
M	7	32%	4	18%
H	7	32%	4	18%

P9= Pregunta No. 9

M = Mujeres

A = Excelente

H = Hombres

B = Muy bueno

Porc.= Porcentaje.

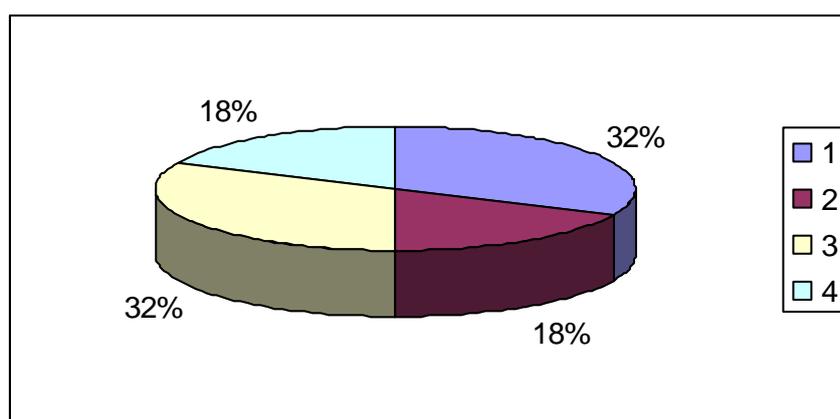


Fig. No. 9 Integración de la mujer en las empresas.

Tanto 7 sujetos de la población femenina como masculina, que representan el 64% afirman que la integración de la mujer en cargos gerenciales es buena ya que ha ido mejorando poco a poco, mientras que tanto 4 hombres como 4 mujeres que conforman el 18% opinan que dicha integración, es muy

buena y que por lo tanto es necesario que se les den oportunidades para que se integren y desarrollen en la sociedad, se puede decir que en la actualidad se están dando apertura a la mujer en la sociedad en todos los niveles de desarrollo, tanto laboral, social, personal y profesionalmente.

Cuadro No. 10.

¿ Según su experiencia laboral podría describir la manera de dirigir de un hombre y una mujer ?

P10	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc.
M	1	5%	10	45%	-	0%
H	1	5%	6	27%	4	18%

P10= Pregunta No. 10

M = Mujeres

A = Excelente

H = Hombres

B = Muy buena

Porc.= Porcentaje

C = Buena

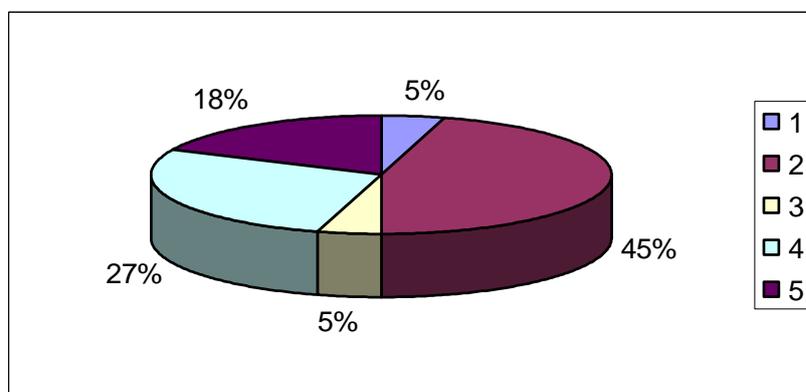


Fig. No.10 Formas de dirección.

Coinciden una mujer y un hombre que hacen el 5% de cada población, en que la manera de dirigir de ambos es excelente, 10 mujeres que representan el 45% opinan que la relación en la manera de dirigir entre un hombre y una mujer es muy buena, de igual forma se expresan 6 hombres que representan el 27% de la población, y solamente 4 hombres que hacen el 18% de la población faltante comentan que dicha relación es buena, lo cual no existe diferencia entre la forma de dirigir de una hombre y una mujer, manifestándose lo que en poco años se ha venido dando una

igualdad de género; lo que se refleja en las respuestas brindadas por los sujetos de que no existe tal diferencia si no más bien depende de las capacidades intelectuales, personalidad y preparación académica, para poder dirigir adecuadamente una empresa o departamento.

Cuadro No. 11

¿ Aún se le niega la posibilidad de desempeñar cargos ejecutivos a las mujeres ?

P11	S	Porc.	N	Porc.
M	3	14%	8	36%
H	4	18%	7	32%

P11= Pregunta No. 11

M = Mujeres

S = Si

H = Hombres

N = No

Porc = Porcentaje

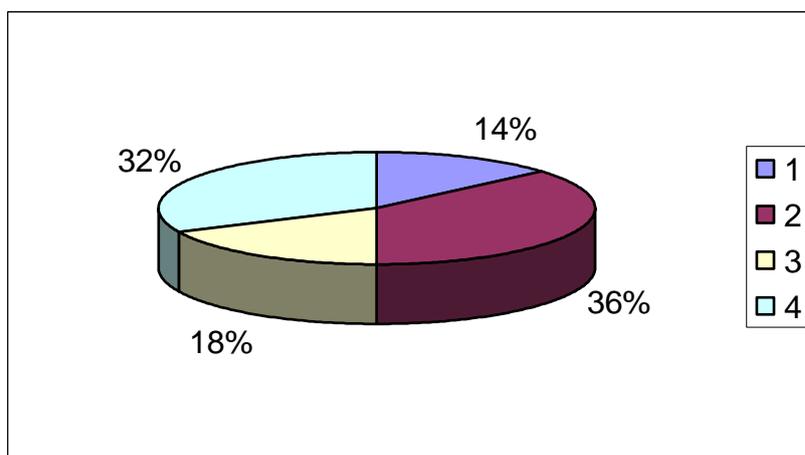


Fig. No. 11 Negación de oportunidades laborales a la mujer.

De la población femenina 3 que representan el 14% opina que a la mujer aun se le niega la oportunidad de desempeñarse en cargos ejecutivos, por que las limitan utilizando criterios como disponibilidad de horarios por ser madres, de igual forma 4 hombres que conforman el 18% responden de igual manera, por otra parte 8 mujeres que hacen el 36% de la población y 7 hombres que forman el 32% manifiestan que a la mujer no se le niega la oportunidad de desempeñarse en actividades gerenciales, esto refleja que la

mujer se ha venido abriendo campo en las empresas, aunque en la actualidad todavía existen ciertos prejuicios que no permiten que las mujeres ejerzan cargos ejecutivos, lo cual se va disipando en el transcurso de los años y relegando esos tabú.

Cuadro No. 12

Según su opinión ¿ Qué papel juega la mujer en nuestra sociedad ?

P12	A	Porc.	B	Porc.
M	10	45%	1	5%
H	9	41%	2	9%

P12= Pregunta No. 12

M = Mujeres

A = Muy importante

H = Hombres

B = Importante

Porc: Porcentaje

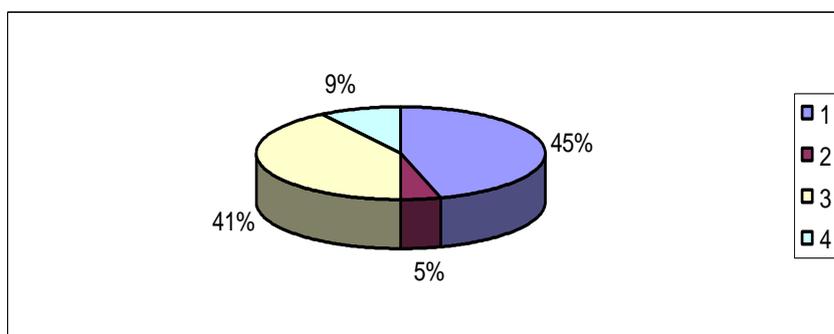


Fig. No 12 Rol de la mujer en la sociedad.

De 10 mujeres que representan el 45% de la población creen que el papel que juega la mujer en nuestra sociedad es muy importante, ya que se va abriendo campo tanto en el ámbito personal como profesional, de igual forma 9 hombres que constituyen el 41% opinan de manera similar y solamente una mujer y un hombre que representan el 10% de ambas poblaciones afirman que dicho papel es importante, es decir que la mujer en la actualidad es tomada más en cuenta en la sociedad, ya que no solo se dedica a la casa y cuidar los hijos, si no que puede desarrollarse profesionalmente.

Cuadro No. 13

Según su opinión ¿ A la mujer se le discrimina en las oportunidades laborales en las empresas ?

P13	S	Porc.	N	Porc.
M	5	23%	6	27%
H	3	14%	8	36%

P13= Pregunta No. 13

S = Si

N = No

M = Mujeres

H = Hombres

Porc. = Porcentajes.

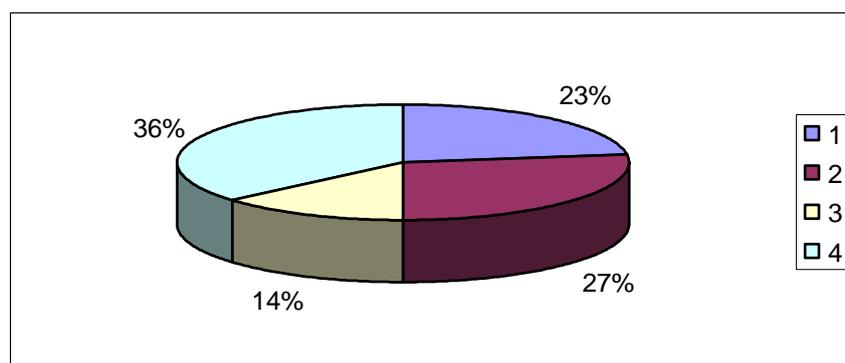


Fig. No 13 Discriminación de la mujer en oportunidades laborales.

De 5 mujeres que conforman un 23% de la población afirman que a la mujer se le discrimina en las oportunidades laborales en las empresas, en cuanto el 14% que corresponde a los hombres respondieron igual, sin embargo 6 mujeres que constituyen el 27% opinan que en la actualidad ya no se da dicha discriminación a lo que 8 hombres que hacen el 36% se suman a esta afirmación, esto demuestra que en la actualidad la mujer es una parte activa en la sociedad, ya que en épocas pasadas a la mujer se le consideraba figura decorativa, y no podían intervenir en actividades, políticas, sociales, académicas, etc.

2- Muestra de colaboradores:

A continuación se presentan los resultados obtenidos de mujeres y hombres colaboradores.

Cuadro No1.

¿ Usted y su jefe se esfuerzan para que la organización cumpla con sus objetivos?

P1	S	Porc.	N	Porc
M	11	50%	0	0%
H	11	50%	0	0%

P1 = pregunta No 1

S = si

N = No

Porc. = Porcentaje

M = Mujeres.

H = Hombres.

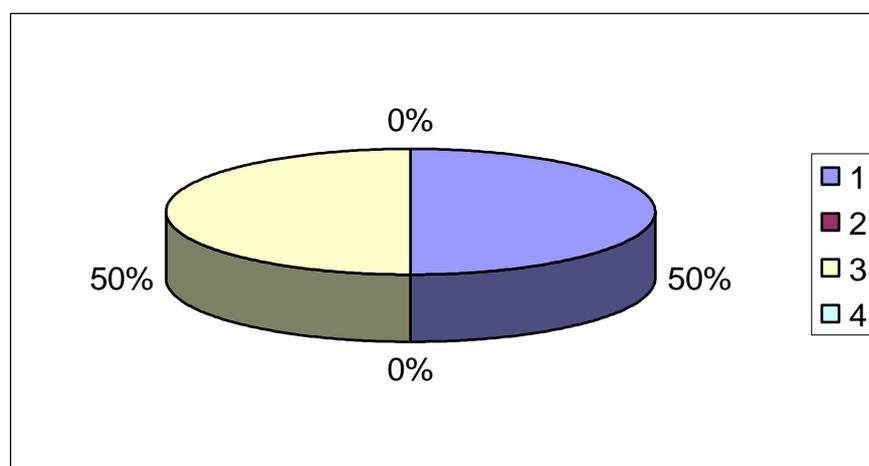


Fig. No 1 Cumplimiento de objetivos.

Al investigar la opinión que poseen tanto colaboradores hombres y mujeres sobre si su jefe y ellos se esfuerzan para que la organización cumpla con sus objetivos, el resultado obtenido es que los 11 que hacen el 50% de la población femenina y el otro 50% constituido por la población masculina afirman que se esfuerzan para cumplir metas y objetivos; lo que demuestra que hay trabajo en equipo por el tipo de liderazgo persuasivo (democrático) que existe en las empresas estudiadas.

Cuadro No 2

¿ Cuando su jefe necesita la colaboración en que forma se lo hace saber?

P2	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc.	D	Porc.
M	2	9%	-	0%	2	9%	7	32%
H	-	0%	-	0%	1	5%	10	45%

P2 = Pregunta No 2

C = E. Mail

M = Mujeres

A = Por teléfono

D = Verbal

H = Hombres

B = Memorando

Porc. = Porcentaje

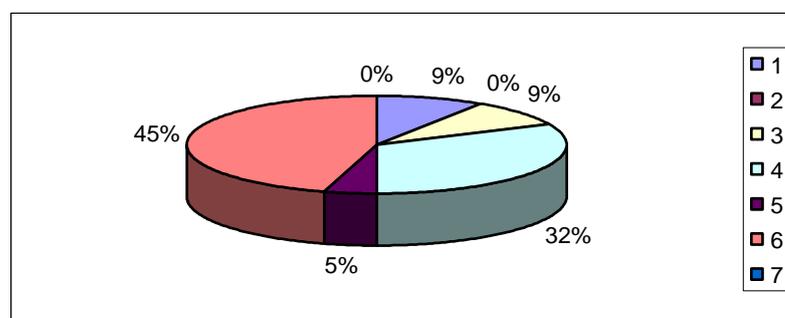


Fig. No2 Medios de Comunicación

Para conocer la forma en que los jefes encuestados hacen saber a sus colaboradores que necesitan de su ayuda 2 colaboradores que hacen el 9% de la población femenina respondió que cuando es necesario su jefe se lo hace saber por medio de comunicación telefónico, otras 2 mujeres que conforman el 9% opinan que lo hacen por e-mail, mientras que 7 mujeres que forman un 32% afirma que su colaboración es solicitada de manera verbal, con respecto a los hombres tan solo uno que hace el 5% de dicha población explica que le solicitan su ayuda por medio de e. Mail y el resto son 10 sujetos y que forman el 45% manifiestan que sus jefes se comunican con ellos de manera verbal, predominando en ambas muestras el medio de comunicación verbal típico del tipo de liderazgo democrático, en el cual los gerentes se interesan en implementar las opiniones de la mayoría de sus colaboradores por lo que las empresas en estudio obtienen resultados excelentes en el área de las ventas.

Cuadro No3

¿ Cual es la actitud que adopta su jefe ante una situación conflictiva en el departamento?

P3	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc	D	Porc.
M	3	14%	6	27%	0	0%	2	9%
H	8	36%	3	14%	0	0%	0	0%

P3 = Pregunta No 3

A = Muy adecuado

B = Adecuado

C= Indiferente

D = Inadecuado

Porc. = Porcentaje

M = Mujeres

H = Hombres

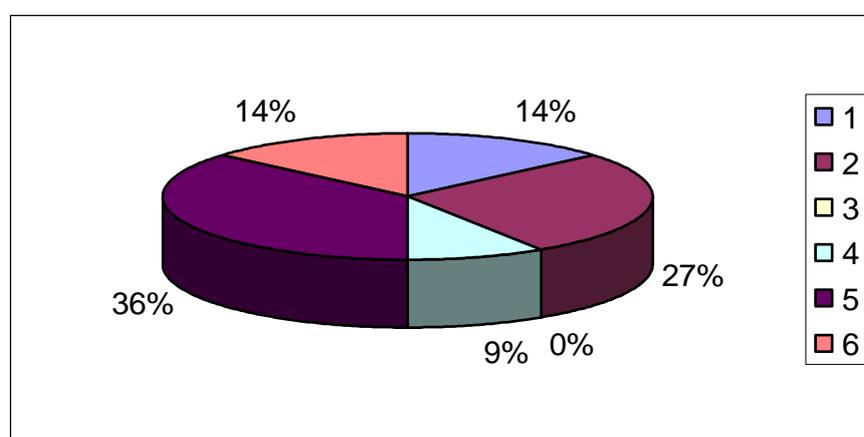


Fig. No 3 Resolución de conflictos.

Al consultar a los colaboradores cual es la actitud que adopta su jefe ante una situación conflictiva en el departamento bajo su responsabilidad, tres que hacen el 14% de la población femenina opinan que la actitud que asume su jefe es muy adecuada pues se acerca a ellos para conocer los diferentes puntos de vista, y 8 hombres que conforman el 36% de la población se expresan de igual manera; 6 mujeres que representan el 27% de la población aseveran que sus jefes adoptan una actitud adecuada ante una situación conflictiva al igual que 3 hombres que alcanzan el 14%. Sin embargo 2 mujeres que conforman el 9% manifiestan que sus jefes adoptan una actitud inadecuada a la hora de resolver una determinada problemática, los porcentajes mas altos representan que son líderes democráticos, pues tales gerentes tienden a resolver conflictos y no a incrementarlos.

Cuadro No 4

¿ Como lo estimula su jefe por los logros alcanzados?

P4	A	Porc.	B	Porc.	N/C	Porc
M	2	9%	7	32%	2	9%
H	-	0%	8	36%	3	14%

P4 = Pregunta No 4

A = Económicamente

B = verbalmente

N/C = No contesto

Porc.= Porcentaje

M = Mujeres

H = Hombres

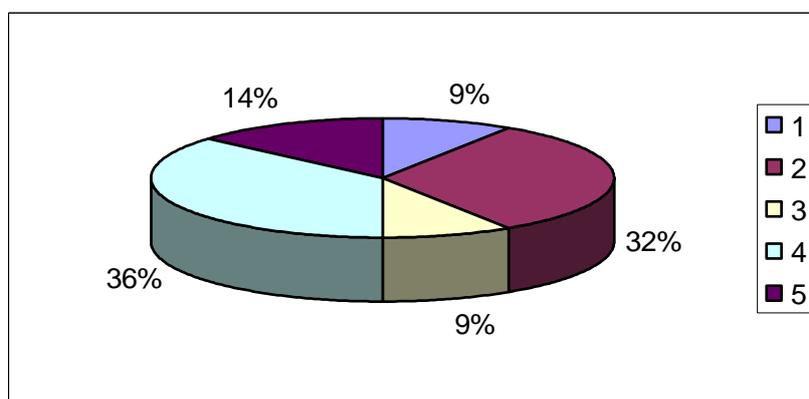


Fig. No 4 formas de estimulación

Para conocer la forma en que los jefes estimulan a los colaboradores 2 de ellas que hacen el 9% afirman que son estimuladas económicamente, al contrario 7 que forman el 32% opinan se les estimula verbalmente cuando las metas y objetivos son cumplidos, mientras que 2 de ellas que es el 9% no contesto a dicha pregunta, con respecto a la población masculina 8 de ellos que conforman el 36% expresa que los estimulan verbalmente felicitándoles a solas y en público, cuando se han logrado los objetivos propuestos, sin embargo 3 de ellos que es el 14% no contesto, el porcentaje mayor fue obtenido por la forma de estimulación verbal lo que confirmaron los gerentes, ya que al entrevistarlos comentaron que felicitaban a sus colaboradores verbalmente, cuando las metas y objetivos eran alcanzadas,

así como también un bono en efectivo, siendo esto una política de la empresa.

Cuadro No 5

¿ Es tomada en cuenta su opinión para la toma de decisiones?

P5	S	Porc.	N	Porc.
M	10	45%	1	5%
H	11	50%	0	0%

P5 = Pregunta No 5

S = Sí

N = No

Porc. = Porcentaje

M = Mujeres

H = Hombres

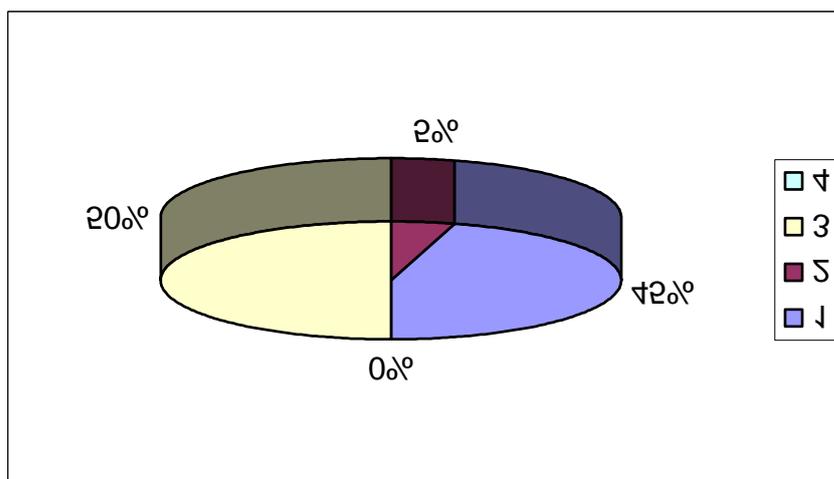


Fig. porcentajes de participación en las decisiones.

El 45% de la población femenina que esta conformada por 10 mujeres afirma que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones en el departamento en que labora, por el contrario toda la población masculina que forman el 50% manifiestan lo anterior, en contraparte una mujer que hace el 5% de la población dice no ser tomada en cuenta, estos resultados confirman una vez mas que los gerentes democráticos se interesan en implementar las opiniones de la mayoría de los colaboradores que trabajan

para ellos, ya que estos alientan la discusión y aceptan la decisión del grupo, aunque el líder democrático toma la decisión final.

Cuadro No 6

¿ Como cree Ud. Que es la forma de dirigir de su jefe al personal de su departamento?

P6	A	Porc.	B	Porc.
M	3	14%	8	36%
H	3	14%	8	36%

P6 = Pregunta No 6

A = Muy adecuado

B = Adecuado

Porc. = Porcentaje

M = Mujeres

H = Hombres

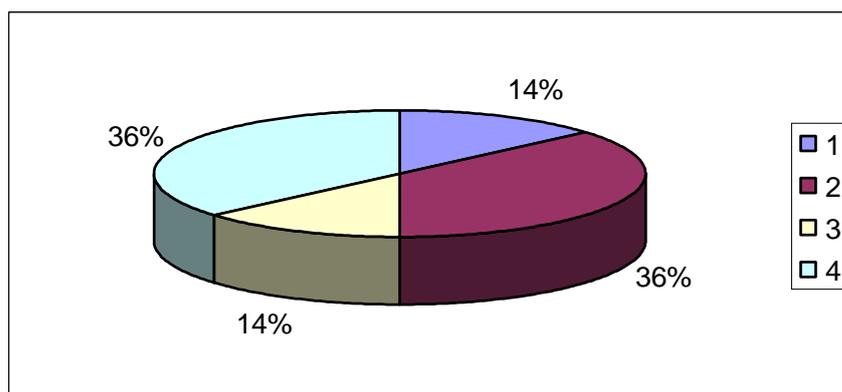


Fig. No 6 Forma de dirigir de los gerentes en su departamento.

Con respecto a la forma de dirigir del jefe tanto 3 mujeres y 3 hombres que hacen 28% de ambas poblaciones aseveran que es muy adecuada , además 8 mujeres e igual número de hombres coinciden que su jefe dirige adecuadamente al personal bajo su responsabilidad, esto conlleva a que el trabajador mantenga un buen rendimiento laboral, ya que la correlación entre el tipo de liderazgo y el rendimiento es casi nula y este no se ve afectado en su desempeño.

Cuadro No 7

¿ Cuando se necesita realizar un cambio dentro del departamento se acerca a su jefe para dar a conocer su opinión?

P7	S	Porc.	N	Porc	N/C	Porc
M	11	50%	-	0%	-	0%
H	9	40%	1	5%	1	5%

P7 = Pregunta No 7

Porc. = Porcentaje

S = Sí

M = Mujeres

N = No

H = Hombres

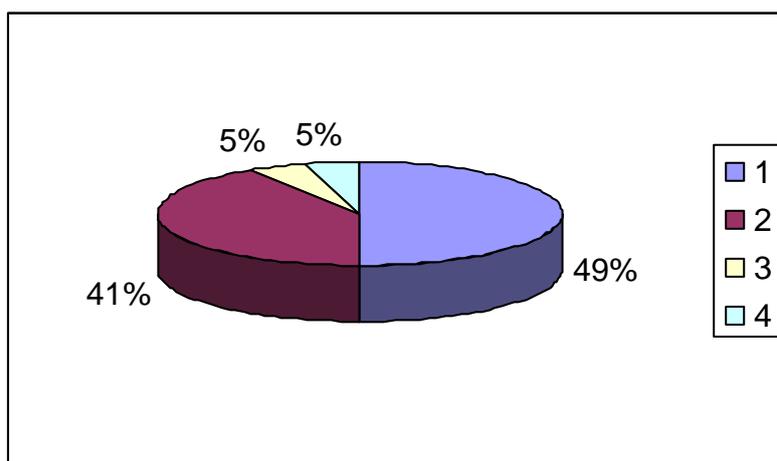


Fig. No7. Sugerencias para cambios en el departamento.

Once mujeres que conforman el 50% de la población confirman que ellas se acercan a sus jefes cuando necesitan realizar un cambio dentro del departamento, ya que siempre tratan tenerle informado de cualquier nueva situación que se presente. Mientras que en la población masculina 9 de ellos que constituyen el 40% se acercan a su jefe para opinar con respecto a un cambio dentro del departamento, uno de ellos que es el 5% no se acerca y otro porcentaje igual que no contesto; esto nuevamente demuestra que el líder democrático hace buen trabajo en equipo con sus colaboradores para obtener mejores resultados en su departamento.

Cuadro No 8.

¿ Le permite su jefe el desarrollo y capacitación dentro y fuera de la institución?

P8	S	Porc.	N	Porc.	N/C	Porc.
M	10	45%	1	5%	-	0%
H	10	45%	-	0%	1	5%

P8= Pregunta No 8

M = Mujeres.

S= Si

H= Hombres

N= No

Porc= Porcentaje.

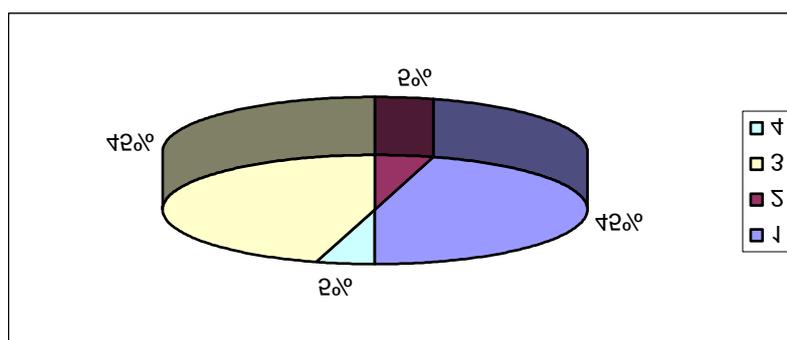


Figura No 8. Desarrollo personal y actividades.

Para conocer si los jefes le permiten el desarrollo y capacitación 10 colaboradoras que conforman el 45% de la población, afirman que este desarrollo les es permitido, al igual que 10 colaboradores que forman el 45% de su población se expresan igual, una mujer que es el 5% dice que no le permiten el desarrollo y un hombre que hacen el 5% se limito a no contestar predominando en este caso la flexibilidad de los jefes siendo un indicador de liderazgo democrático, aumentando así el desarrollo personal de sus colaboradores, lo cual conlleva a un incremento en el rendimiento laboral este permite que el colaborador posea habilidades para realizar de manera satisfactoria , eficiente y productiva las actividades que se le asignan en su puesto de trabajo.

Cuadro No 9

¿ De que manera se relaciona con su jefe?

P9	A	Porc.	B	Porc.
M	5	23%	6	27%
H	3	14%	6	27%

P9= Pregunta No. 9

M = Mujeres

A = Muy adecuada

H = Hombres

B = Adecuada

Porc.= Porcentaje

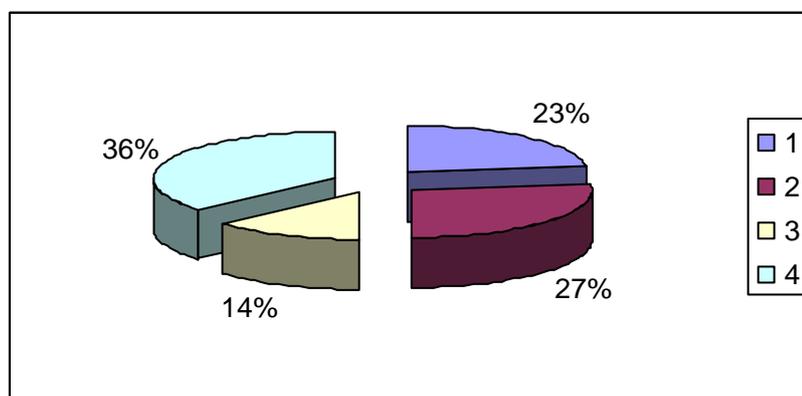


Figura No. 9 Relaciones laborales

Al investigar la manera en los colaboradores mujeres y hombres se relacionan con sus jefes, se obtuvieron los siguientes resultados, 5 colaboradoras que representan el 23% de esta población opinan, que la relación existente entre ellas y sus jefes es muy adecuada, pues no se dan malos tratos y 3 hombres que conforman el 14% de su población afirman lo anterior, de forma adecuada se relacionan 6 mujeres que conforman el 27% y 8 colaboradores que hacen el 36% siendo este ítem el que mas predomina, lo cual es típico del liderazgo participativo en donde las relaciones con sus colaboradores son muy importantes en los diferentes niveles jerárquicos, además es una de las cualidades que posee un buen líder en las empresas.

Cuadro No. 10

¿ Qué opinión tiene usted sobre la integración de la mujer en las actividades laborales dentro de una empresa ?

P10	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc.
M	7	32%	2	9%	2	9%
H	5	23%	6	36%	-	0%

P10= Pregunta No. 10

M = Mujeres

A = Muy buena

H = Hombres

B = Buena

Porc.= Porcentaje

C = Regular

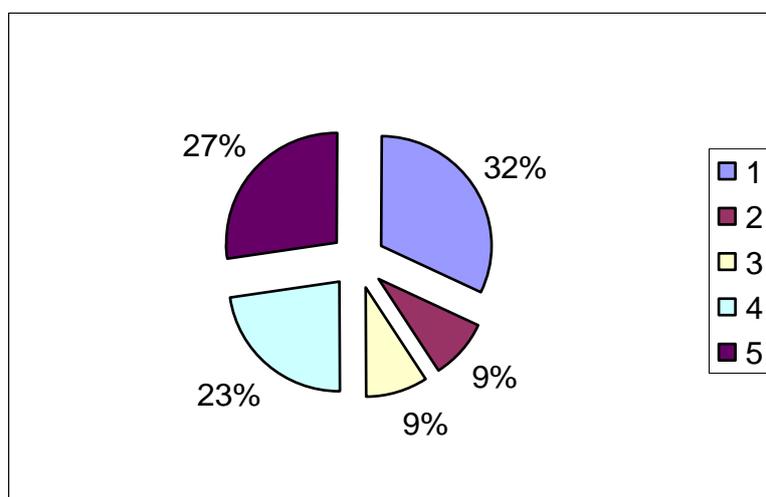


Figura No. 10 Integración de la mujer dentro de la empresa

El presente gráfico representa el criterio que poseen los colaboradores tanto mujeres como hombres sobre la integración de la mujer a las actividades laborales dentro de una empresa, y es que 7 colaboradoras que representan el 32% de su población afirma que esta integración es muy buena, teniendo la misma idea 5 colaboradores que conforman el 23%, mientras que 2 mujeres que forman el 9% y 6 hombres que son el 36% de su población aseveran que dicha integración es buena, mas sin embargo para 2 colaboradoras que hacen el 9% esta integración necesita mejorar, lo antes descrito refleja que en la actualidad si se le brinda oportunidad a las mujeres,

más sin embargo las colaboradoras encuestadas manifiestan que si se les da dicha oportunidad pero con limitantes en algunas áreas y niveles.

Cuadro No. 11

¿ Según su criterio que papel juega la mujer en la sociedad ?

P11	A	Porc.	B	Porc.
M	8	36%	3	14%
H	7	32%	4	18%

P11= Pregunta No. 11

M = Mujeres

A = Muy necesario

H = Hombres

B = Necesario

Porc.= porcentaje

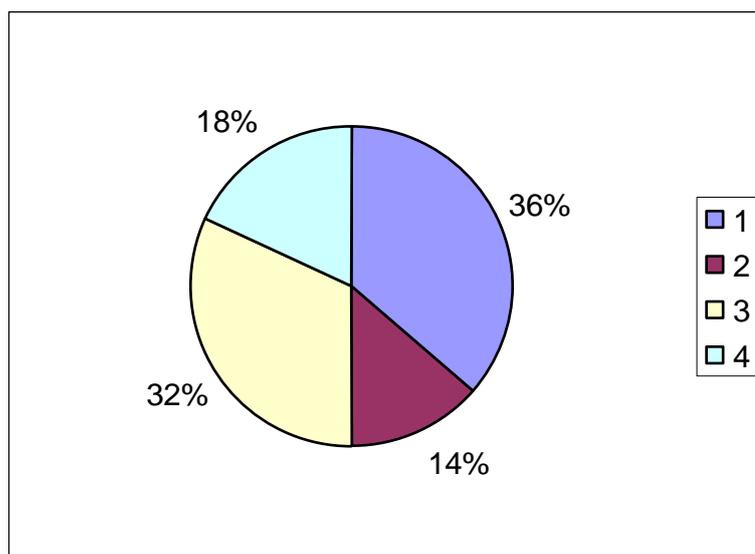


Figura No. 11 Papel de la mujer en la sociedad

Con relación al papel que juega la mujer en nuestra sociedad la representación gráfica muestra que 8 mujeres que conforman el 36% de su población manifiestan que este rol es muy necesario pues contribuye al desarrollo profesional y empresarial, de igual forma opinan 7 hombres que representan el 32%, que este desempeño es necesario expresan 3 mujeres que hacen el 14% y 4 hombres que constituyen el 18% , demostrando así que la integración de la mujer en nuestra sociedad es necesaria y que va

acrecentándose cada día, manifestándose así que la mujer ya no esta recluida solo en la vida domestica, siendo estas mujeres un reflejo de los cambios sociales y que han tomado lugares en los puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

Cuadro No. 12

¿ De los siguientes conceptos dentro del cual ubicaría a su jefe ?

P12	A	Porc.	B	Porc.	C	Porc.	N/C	Porc.
M	3	14%	3	14%	3	14%	2	9%
H	7	32%	2	9%	2	9%	-	0%

P12= Pregunta No. 12

N/C = No contesto

A = Comunicativo

M = Mujeres

B = Flexible

H = Hombres

C = Comprensivo

Porc = Porcentaje

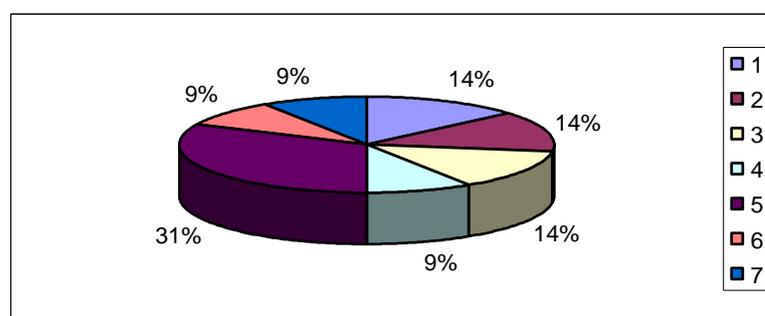


Figura No. 12 Cualidades de líder

Al investigar como los colaboradores mujeres y hombres, consideran a sus jefes; 3 colaboradoras que representan el 14% manifiestan que su jefe es comunicativo y 7 hombres que conforman el 31% y siendo la mayoría de esta población ubican a su jefe en esta misma categoría , 3 mujeres que hacen otro 14% ubican a su jefe como flexible, 2 hombres que son el 9% de la población lo consideran igual, 3 de las colaboradoras 14% y 2 colaboradores 9% lo consideran comprensivo, y dos mujeres que constituyen el 9% no respondió ante tal interrogante, siendo estos tres

indicadores los más predominantes que ubican a su jefe dentro del tipo de liderazgo democrático, pues estos se interesan en escuchar las sugerencias de la mayoría de sus colaboradores, alientan la discusión y aceptan las opiniones del grupo.

Cuadro No. 13

¿ Según su opinión a la mujer se le discrimina en las oportunidades laborales en las empresas ?

P13	S	Porc.	N	Porc.
M	7	32%	4	18%
H	3	14%	8	36%

P13 = Pregunta No 13

M = Mujeres

S = Si

H = Hombres

N = No

Porc. = Porcentaje

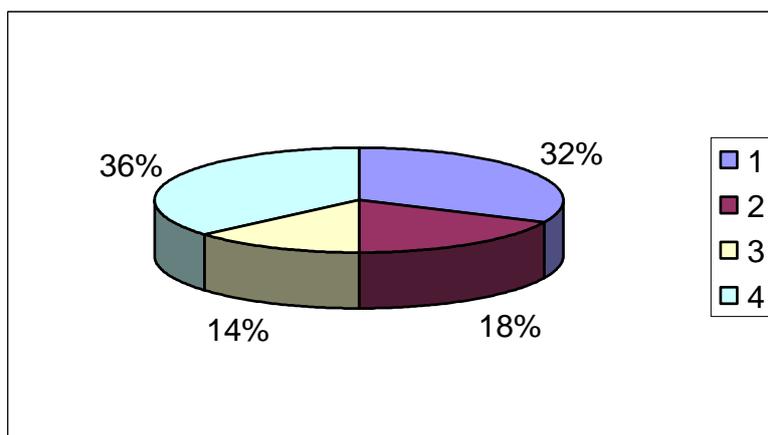


Fig. No. 13 Discriminación de la mujer en las empresas

En el gráfico se muestran los porcentajes obtenidos de investigar si a la mujer aún se le discrimina en las oportunidades laborales en las empresas, cuyos resultados son 7 mujeres que hacen el 32% afirman esta

interrogante a la que solamente se unen 3 hombres que representan el 14%, en contraparte 8 hombres que conforman el 36% contesta que la mujer no sufre tal discriminación lo que de igual manera contestan 4 mujeres que constituyen el 18%, la opinión de las mujeres es distinta a la que expresan la mayoría de los colaboradores, pues ellos manifiestan que si se da discriminación en algunas empresas, ya que en algunas de ellas le exigen prueba de embarazo, les ofrecen puestos bajos y con poca remuneración, aunque cumplan con la capacidad y nivel educativo le son negadas las gerencias, lo que afirma que en el mundo empresarial todavía existan ciertos prejuicios que no permiten que la mujer alcance los niveles jerárquicos más altos. A pesar de esto las mujeres están haciendo aportaciones significativas en el marco político, económico y social.

Al aplicar le estadístico de correlación de K Pearson da un valor crítico de 0.15 lo que significa la aprobación de la Hipótesis Nula que expresa que El tipo de liderazgo ejercido por hombres o mujeres no incide negativamente en el rendimiento laboral de sus colaboradores, descartando así las otras hipótesis formuladas.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

- El estilo de liderazgo utilizado por los gerentes en las empresas investigadas no provocan efectos psicológicos negativos que incidan en el rendimiento laboral de sus colaboradores.

- En la investigación realizada se encontró que los tipos de liderazgo que mas predominan son el autocrático y democrático, siendo el mas utilizado el último, no existiendo diferencia entre el implementado por hombres y por mujeres, lo que permite la cooperación de los colaboradores.

- Se pudo observar que no existe correlación entre el tipo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres con funciones gerenciales en relación con el rendimiento laboral de sus colaboradores.

- El rendimiento laboral de los colaboradores investigados es adecuado, ya que el tipo de liderazgo democrático y participativo que utilizan los gerentes incrementa este rendimiento por medio de estímulos verbales, originando satisfacción laboral en ellos.

6.2 RECOMENDACIONES

Debido a que los estilos de liderazgo más implementados por los gerentes en nuestra investigación son el Autocrático y Democrático-participativo, siendo el mayor practicado éste último; por lo que es necesario expresar a las empresas que:

- ❖ Que se siga implementando el tipo de liderazgo Democrático-participativo, el cual permite al colaborador realizar sus tareas con un mínimo de supervisión generando así un mayor rendimiento laboral y por un ende un mejor desarrollo de las organizaciones.
- ❖ Para generar un mayor desarrollo personal y laboral de los colaboradores, es indispensable que por medio del departamento de recursos humanos trabajen estratégicamente en seminarios y capacitaciones sobre relaciones interpersonales motivación, atención al cliente, trabajo en equipo, equidad de género, etc.
- ❖ Es necesario que al momento de seleccionar a una persona para cargos gerenciales o directivos, se tome en cuenta cualidades o características psicológicas como inteligencia, personalidad, estabilidad emocional, don de mando, etc. sin importar el género para así contribuir a una buena administración y dirección del Departamento bajo su responsabilidad.
- ❖ Que la Gerencia General brinde la colaboración y apoyo necesario a los gerentes de departamento, para que los mismos tengan la posibilidad de mejorar aspectos que se relacionen con la dirección de personal; lo que contribuirá que las empresas se vuelvan más eficientes y lograr un clima organizacional que tendrá como resultado una estabilidad laboral y satisfacción personal y profesional de los colaboradores.

INDICE DE ANEXOS

Cuestionario para gerentes -----	No 1
Cuestionario para colaboradores -----	No 2
Guía de entrevista para gerentes -----	No 3
Guía de observación -----	No 4
Cuadro de valores de las variables -----	No 5
Tabla de interpretación del coeficiente de correlación -----	No 6
Tabla K de valores críticos de r a varios niveles de Probabilidad -----	No 7

Anexo No 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPTO DE PSICOLOGIA
CUESTIONARIO PARA GERENTES

DATOS GENERALES.

Edad: _____ Sexo: F M Escolaridad: _____

Estado civil: _____ N* de personas a su cargo: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____ Lugar de trabajo:

Objetivo: El presente instrumento tiene el fin de recopilar información que permita enriquecer la información.

Indicación: A continuación se le presentan ciertas preguntas, las cuales deberá de contestar de manera breve y objetiva. La información aquí obtenida será utilizada única y exclusivamente para fines académicos. De antemano muchas gracias.

1- ¿ Desempeñando un cargo ejecutivo como el suyo ¿ Cual es la mejor forma de resolver conflictos en el departamento bajo su responsabilidad?

- a) Muy adecuado d) Muy inadecuado
- b) Adecuado e) Inadecuado
- c) Indiferente

Explique:

2- ¿ De qué manera hace saber a sus colaboradores que necesita su cooperación en el logro de los objetivos o metas de la organización o departamento?

- a) Memo
- b) Por teléfono
- c) E-mail
- d) Otros.

Explique.

3- ¿ De qué manera se relaciona con sus colaboradores?

- a) Muy Adecuado.
- b) Adecuado
- c) Indiferente.
- d) Inadecuado
- e) Muy inadecuado.

Explique:

4- ¿ Cómo sus colaboradores participan en la toma de decisiones?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Poco
- d) Muy poco
- e) Nada

Explique:

5- ¿ Permite el desarrollo y capacitación de sus empleados, dentro y fuera de la institución?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Frecuentemente
- d) Nunca

Explique:

PARTE II

6- Si UD, fuera un colaborador ¿ En qué forma se acercaría a su jefe para darle a conocer algún cambio en la administración del departamento?

Si No

Explique:

7-¿ Cómo incentiva Ud, a sus colaboradores y en que momento lo hace?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Frecuentemente
- d) Nunca

Explique:

8- Según su criterio ¿ El género influye en el buen o mal desempeño de cargos ejecutivos en un departamento u organización?

Si No

Explique:

9- Que opinión tiene Ud, sobre la integración de la mujer en cargos ejecutivos en las empresas u organizaciones de nuestra sociedad.

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Buena
- d) Regular
- c) Innecesaria.

Explique:

10- Según su experiencia laboral podría describir la relación entre la manera de dirigir de un hombre y una mujer.

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Necesita mejorar.

Explique:

11- Según su criterio ¿ Aún se le niega la posibilidad de desempeñar cargos ejecutivos a las mujeres?

Si No

Explique:

12- Según su opinión ¿ qué papel juega la mujer en nuestra sociedad?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante

Explique:

13- Según su opinión, a la mujer se le discrimina en las oportunidades laborales en las empresas. ?

Si No

explique

Anexo No 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPTO DE PSICOLOGÍA

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

DATOS GENERALES

Edad _____ Sexo F M Escolaridad _____

Estado civil: _____ Lugar de Trabajo _____

Tiempo de laborar en la Empresa _____ Cargo

PARTE I

Objetivo: El presente instrumento tiene el fin de recopilar información que permita enriquecer la presente investigación.

Indicaciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberá de contestar de manera objetiva y breve. La información aquí obtenida será utilizada única y exclusivamente para fines académicos. De antemano muchas gracias.

1-¿ Ud, y su jefe se esfuerzan para que la organización cumpla sus objetivos?

Sí No Explique

2- ¿ Cuando su jefe necesita la colaboración del personal en que forma lo hace saber?

- a) Por teléfono
- b) Por memorando
- d) verbal
- e) Otros

c) Email

Explique:

3- ¿ Cual es la actitud que adopta su jefe ante una situación conflictiva en el departamento?

- a) Muy adecuada
- b) Adecuada
- c) Indiferente
- d) Inadecuada
- e) Muy inadecuada.

Explique:

4- ¿ Como lo estimula su jefe por los logros alcanzados?

- a) Económicamente
- b) Verbalmente
- c) Otros.

Explique.

5- ¿ Es tomada en cuenta su opinión para la toma de decisiones?

Sí No

Explique:

6- ¿ Como cree Ud, que es la forma de dirigir de su jefe al personal de su departamento?

- a) Muy Adecuada
- b) Adecuada
- c) Indiferente
- d) Inadecuada
- e) Muy inadecuada.

Explique:

7- ¿ Cuando se necesita realizar un cambio dentro del departamento se acerca a su jefe para dar a conocer su opinión ?

Si No

Explique

8- ¿ Le permite su jefe el desarrollo y capacitación dentro y fuera de la institución ?

Si No

Explique:

9-¿ De que manera se relaciona con su jefe?

- a) Muy adecuada
- b) Adecuada
- c) Indiferente
- d) Inadecuada
- e) Muy inadecuada

Explique:

10-¿ Qué opinión tiene usted, sobre la integración de la mujer en las actividades laborales dentro de una empresa?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Necesita mejorar

Explique:

11-¿ Según su criterio que papel juega la mujer en nuestra sociedad ?

- a) Muy necesario
- b) Necesario
- c) Indiferente
- d) Innecesario
- e) Muy innecesario

Explique:

12-¿ De los siguientes conceptos, dentro de cual ubicaría a su jefe?

- a) Comunicativo
- b) Flexible
- c) Comprensivo
- d) Prepotente
- e) Impositivo

Explique:

13-¿ Según su opinión a la mujer se le discrimina en las oportunidades laborales en las empresas?

Si No

Explique:

Anexo No 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DEPTO. DE PSICOLOGÍA.

GUIA DE ENTREVISTA - GERENTES

Edad _____ sexo F M Cargo _____

Lugar de Trabajo: _____ Escolaridad: _____

N* de personas a su cargo: _____ Estado civil: _____

1- Que entiende Ud. Por cargos ejecutivos? _____

2- Que papel juega un ejecutivo en las organizaciones? _____

¿3- Cómo contribuye Ud. A resolver los problemas que presentan sus colaboradores?

4'-Como incentiva a sus colaboradores? _____

5- Posee la organización programas de capacitación?

6- Comparte Ud. Los éxitos con sus colaboradores?

7- Cada cuanto tiempo se reúne con sus colaboradores para el logro de metas y objetivos? _____

8- Para Ud. Es importante mantener buena comunicación con sus colaboradores?

9- Es indispensable el papel que juega un líder en la organización?

Si _____ No _____ explique _____

¿10- Cómo considera Ud. que es el clima laboral de su departamento?

Adecuado _____ Inadecuado _____ Explique:

11- De que manera incentiva a sus colaboradores para lograr las metas?

¿12- Cuál es la percepción que Ud. tiene de sus colaboradores?

13- De que manera supervisa las funciones de los puestos bajo su cargo?

¿14- Cómo actúa ante una situación conflictiva

15- Que acciones toma para resolver dichas situaciones conflictivas

16- según su criterio ¿ existe alguna diferencia entre administrador o líder?

Sí_____ No_____ explique.

17- Encuentra Ud. Alguna relación entre liderazgo y motivación?

Sí_____ No_____ Explique

Anexo No 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DEPTO DE PSICOLOGÍA.

Empresa: _____

Número de empleados

GUIA DE OBSERVACIÓN

<i>Comportamiento del empleado.</i>	Sí	no
Se presenta a sus actividades con vestimenta adecuada y presentable. Atiende con cortesía a los clientes y compañeros de trabajo. Utiliza adecuadamente el uniforme. Coopera con el mantenimiento del orden y aseo de su área de trabajo. Utiliza tarjeta de identificación en forma visible Es puntual a la hora de entrada de su trabajo		
<i>Comportamiento Psicológico y social</i>		
Se muestra apático. Muestra cooperación en la realización de las tareas. Mantiene buena comunicación con sus compañeros. Pierde tiempo y lo hace perder a sus compañeros. Ingiere alimentos en horarios de trabajo. Hay gritos para comunicarse entre ellos. Se evidencia agresividad.		
<i>Infraestructura.</i>		
Cuentan con instalaciones amplias y adecuadas. Orden en la ubicación de los puestos. Iluminación suficiente en el área de trabajo. Instalaciones limpias y ordenadas. Ventilación adecuada. Ruido excesivo en las instalaciones. Existe hacinamiento. Mobiliario en buen estado. Herramientas de trabajo para cada uno de los puestos. Existencia de depósitos para la basura.		

Anexo No 5

Cuadro de valores obtenidos, donde x es la variable independiente(tipo de liderazgo), y Y la variable dependiente (rendimiento laboral).

n	x	Y	xy	X	y
1	2	0	0	4	0
2	0	0	0	0	0
3	2	1	2	4	1
4	3	2	6	9	4
5	1	0	0	1	0
6	3	0	0	9	0
7	1	0	0	1	0
8	3	2	6	9	4
9	1	0	0	1	0
10	0	1	0	0	1
11	0	3	0	0	9
12	1	0	0	1	0
13	2	0	0	4	0
14	0	1	0	0	1
15	2	1	2	4	1
16	0	1	0	0	1
17	1	0	0	1	0
18	2	1	2	4	1
19	3	2	6	9	4
20	1	1	1	1	1
21	2	1	2	4	1
22	2	1	2	4	1
T	32	18	29	70	30

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} \quad r = \frac{22 \cdot 29 - 32 \cdot 18}{\sqrt{(22 \cdot 70 - 1024)(22 \cdot (30)^2 - 1024)}}$$

(18)

$$r = \frac{638 - 576}{\sqrt{(1540 - 1024)(660 - 324)}} \quad r = \frac{62}{\sqrt{516 \cdot 336}}$$

$$r = \frac{62}{\sqrt{173376}} \quad r = \frac{62}{416.4}$$

$$r = 0.15$$

Según la tabla K de Valores críticos de r a varios niveles de probabilidad , el resultado de la fórmula antes desarrollada, nos arroja un valor de r = 0.15, que es un puntaje menor, y de acuerdo a dicha tabla en la columna izquierda se encuentran los grados de libertad (gl= n-2), en nuestro caso gl= 22-2 =20, el valor observado de r es menor que cualesquiera de los valores críticos, por lo tanto se acepta la hipótesis nula que expresa que el tipo de liderazgo ejercido por hombres o mujeres, no influye en el rendimiento laboral de sus colaboradores, y se puede concluir que según la tabla de interpretación del coeficiente de correlación, como esta es inferior 0.20, el grado de correlación es muy pequeño y la interdependencia entre ambas variables (tipo de liderazgo y rendimiento laboral) es casi insignificante. Por lo que no existe correlación entre el tipo de liderazgo que ejercen hombres o mujeres con funciones gerenciales en relación con el rendimiento laboral de sus colaboradores.

ANEXO No 7

TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACION.

CORRELACION	GRADO DE CORRELACION	RELACION ENTRE LAS VARIABLES
De 0.90 a 1.00	Muy alta	Muy intensa
De 0.70 a 0.90	Alta	Intensa
De 0.40 a 0.70	Moderada	Considerable
De 0.20 a 0.40	Baja	Hay correlación entre las variables pero es pequeña.
Inferior a 0.20	Muy pequeña	La interdependencia entre ambas variables es casi insignificante.

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINA
Introducción -----	i
Capítulo I Planteamiento del Problema -----	1
1.1 Objetivos -----	4
Capítulo II Marco Teórico -----	5
2.1 Reseña histórica -----	5
2.2 Bases teóricas del liderazgo -----	10
2.3 Teorías del liderazgo -----	13
2.3.1 Transición de las teorías de liderazgo -----	13
2.3.2 Teorías de los rasgos -----	13
2.3.3 Teoría situacional sobre el liderazgo -----	15
2.3.4 Modelo del camino-meta -----	17
2.3.5 Modelo del líder participativo -----	19
2.3.6 Teoría conductual del liderazgo -----	20
2.4 Estilos de liderazgo -----	23
2.4.1 Estilo Autocrático -----	23
2.4.2 Estilo Democrático -----	24
2.4.3 Laisser Faire -----	24
Capítulo III Sistema de Hipótesis -----	25
3.1 Hipótesis de Investigación -----	25
3.2 Hipótesis Nula -----	25
3.3 Hipótesis Alternativa -----	25
Matriz de congruencias -----	26
Capítulo IV Metodología -----	29
4.1 Tipo de Investigación -----	29
4.2 Sujetos -----	30
4.3 Métodos -----	31
4.4 Instrumentos -----	31
4.5 Procedimiento -----	32
Capítulo V Análisis e Interpretación de Resultados	

Cuali-cuantitativos -----	33
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones-----	61
6.1 Conclusiones -----	61
6.2 Recomendaciones -----	62
Capítulo VII Bibliografía -----	63
Anexos	

ANEXOS