

“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA ACADÉMICO DE SICOLOGÍA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL
DE PILOTOS DEL GRUPO AÉREO 42 DE LA
CIUDAD DE IQUITOS 2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
DE PSICOLOGÍA**

AUTORA : BACH. JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ

ASESOR : PSIC. MGR. JUAN ALFONSO MENDEZ DEL ÁGUILA

IQUITOS - PERÚ

2023

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP**

El presidente del Comité de Ética de la Universidad Científica del Perú - UCP

Hace constar que:

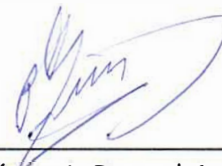
El Trabajo de Suficiencia Profesional titulado:

**“ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE PILOTOS DEL GRUPO AÉREO 42 DE
LA CIUDAD DE IQUITOS 2022”**

De la alumna: **JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ**, de la Facultad de Ciencias de la Salud, pasó satisfactoriamente la revisión por el Software Antiplagio, con un porcentaje de **7% de plagio**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

San Juan, 09 de Enero del 2023.







Dr. César J. Ramal Asayag
Presidente del Comité de Ética – UCP

CJRA/ri-a
05-2023

Document Information

Analyzed document	UCP_cienciasdelasalud_2022_TSP_JurielyAlva_V1.pdf (D154978128)
Submitted	1/5/2023 7:39:00 PM
Submitted by	Comisión Antiplagio
Submitter email	revision.antiplagio@ucp.edu.pe
Similarity	7%
Analysis address	revision.antiplagio.ucp@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA	9b6c4a10ef235f998cc5e8d8e459554c931c3fe4.html Document 9b6c4a10ef235f998cc5e8d8e459554c931c3fe4.html (D109257302)	 3
SA	71.534_20201_PEC 5_13788966.txt Document 71.534_20201_PEC 5_13788966.txt (D90568812)	 2
SA	capitulo1y2.docx Document capitulo1y2.docx (D10017003)	 1
W	URL: https://www.undef.edu.ar/libros/wp-content/uploads/2021/02/BERAMENDI.-Defensa-Nacional-Nro.-2-... Fetched: 1/5/2023 7:40:00 PM	 29

Entire Document

i FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD PROGRAMA ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA "Año de fortalecimientos de la soberanía nacional" INFORME DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE PILOTOS DEL GRUPO AÉREO 42 DE LA CIUDAD DE IQUITOS 2022 AUTORA: Bach. Psic. JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ ASESOR Psic. JUAN ALFONSO MENDEZ DEL AGUILA. Mgr. REGIÓN LORETO – PERU 2022

ii CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ

iii TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PUBLICA DEL DÍA MES AÑO 2022, EN EL AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ, EN LA CIUDAD DE IQUITOS – PERU MIEMBROS DEL JURADO PSIC. ELIZABETH GUILLEN GALDOS, MGR. PRESIDENTE DEL JURADO PSIC. OSWALDO BARTOLOME PRO CONCEPCION, MGR. MIEMBRO DEL JURADO Psic. JUAN ALFONSO MENDEZ DEL AGUILA. Mgr. ASESOR

iv DEDICATORIA A Dios por brindarme siempre las fuerzas necesarias para seguir y lograr culminar una de mis etapas profesionales, a mis padres Alexander y Elena, mi hijo Valentino y a mi novio José Luis por ser los soportes incondicionales en todo el camino hacia mi meta. Bach. Psic. JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ

v AGRADECIMIENTOS Empezar por Dios por siempre fortalecerme, cuidar y darme la sabiduría necesaria para formarme profesionalmente. Así mismo a mi familia por ser el soporte y ser uno de los motivos para continuar en el proceso de mi vida profesional. A mi asesor Mg. Juan Alfonso Méndez Del Águila, por la paciencia de guiarme y orientarme durante el desarrollo de mi investigación. Al Comando del Grupo Aéreo 42, a los señores Oficiales Pilotos de Transporte actuando siempre con humildad y liderazgo en nuestra región amazónica y por facilitarme el desarrollar del presente estudio. Bach. Psic. JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ

vi ACTA DE SUSTENTACIÓN

DEDICATORIA

A Dios por brindarme siempre las fuerzas necesarias para seguir y lograr culminar una de mis etapas profesionales, a mis padres Alexander y Elena, mi hijo Valentino y a mi novio José Luis por ser los soportes incondicionales en todo el camino hacia mi meta.

JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ.

AGRADECIMIENTOS

Empezar por Dios por siempre fortalecerme, cuidar y darme la sabiduría necesaria para formarme profesionalmente.

Así mismo a mi familia por ser el soporte y ser uno de los motivos para continuar en el proceso de mi vida profesional.

A mi asesor Mg. Juan Alfonso Méndez Del Águila, por la paciencia de guiarme y orientarme durante el desarrollo de mi investigación.

Al Comando del Grupo Aéreo 42, a los señores Oficiales Pilotos de Transporte actuando siempre con humildad y liderazgo en nuestra región amazónica y por facilitarme el desarrollar del presente estudio.

JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ.

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Con **Resolución Decanal N° 1369-2022-UCP-FCS, del 17 de Noviembre del 2022**, la Facultad de Ciencias de la Salud, de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ – UCP, designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional a los señores:

✚ **Psic. Elizabeth Guillen Galdós** **Presidente**
✚ **Psic. Mgr. Oswaldo Bartolomé Pro Concepción** **Miembro**

Como Asesor: **Psic. Mgr. Juan Alfonso Méndez del Águila.**

En la ciudad de Iquitos, siendo las 12:00 m. horas, del día Viernes 17 de Febrero del 2023, en las instalaciones de la universidad, supervisado por el Secretario Académico del Programa Académico de SICOLOGÍA – de la Universidad Científica del Perú; se constituyó el Jurado para escuchar la Sustentación y defensa del Trabajo de Suficiencia Profesional: **“ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE PILOTOS DEL GRUPO AÉREO 42 DE LA CIUDAD DE IQUITOS 2022”**.

Presentado por la sustentante: **JURIELY CRISTINA ALVA VASQUEZ**

Como requisito para optar el TÍTULO PROFESIONAL de: **LICENCIADO EN PSICOLOGIA.**


Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron:

..... *A.B.S.U.E.I.T.P.S S.A.T.I.S F.A.C.T.O.R.I.A.M.I.E.N.T.E*

El Jurado después de la deliberación en privado llegó a la siguiente conclusión:

La Sustentación es: APROBADO POR UNANIMIDAD CON NOTA : *17*

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el Acta.



Psic. Elizabeth Guillen Galdós
Presidente



Psic. Mgr. Oswaldo Bartolomé Pro Concepción
Miembro


CALIFICACIÓN:	Aprobado (a) Excelencia	:	19-20
	Aprobado (a) Unanimidad	:	16-18
	Aprobado (a) Mayoría	:	13-15
	Desaprobado (a)	:	00-12

HOJA DE APROBACION

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL, DENOMINADO: ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE PILOTOS DEL GRUPO AÉREO 42 DE LA CIUDAD DE IQUITOS 2022.



Psic. Elizabeth Guillen Galdós
Presidente



Psic. Mgr. Oswaldo Bartolomé Pro Concepción
Miembro



Psic. Mgr. Juan Alfonso Méndez del Águila
Asesor

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Constancia del Antiplagio	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Acta de Sustentación	vi
Hoja de Aprobación	vii
Índice del Contenido	viii
Resumen	x
Abstract	xi
1. Introducción	12
2. Planteamiento del problema	38
3. Objetivos	44
3.1 Objetivo General	44
3.2 Objetivos específicos	44
4. Variables	44
5. Operacionalización de variables	47
6. Hipótesis	49
7. Metodología	50
7.1 Tipo y diseño de investigación	50
7.2 Población y muestra	50
a. Población	50
b. Muestra y muestreo	51

c. Criterios de inclusión y exclusión	51
7.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	52
7.4 Proceso de recopilación de los datos	54
7.5 Procesamiento de los datos	54
7.6 Consideraciones éticas	55
8. Resultados	56
9. Discusión	72
10. Conclusiones	75
11. Recomendaciones	76
12. Referencias Bibliográficas	78
Anexos	82
Anexo 1 Matriz de Consistencia	
Anexo 2 Carta de presentación a la institución	
Anexo 3 Carta de Autorización	
Anexo 4 Instrumento de recolección de datos	

RESUMEN

Se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo principal fue determinar, por un lado, los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del grupo Aéreo 42 y, por otro lado, determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar, en el mismo personal de pilotos del Grupo Aéreo 42, ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022. Para determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos se utilizó el instrumento “Evaluación del Liderazgo”, elaborado y aplicado por Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019). Este instrumento ha sido elaborado y sometido a los controles psicométricos del caso (Validez y Confiabilidad) por las autoras. Este instrumento evalúa los tres estilos de liderazgo más conocidos: a) Liderazgo Autocrático (Autoritario); b) Liderazgo Democrático; c) Liderazgo Liberal. Para describir las principales características atribuidas a los líderes militares por el personal de pilotos se utilizó el instrumento Evaluación de las Características de los Líderes Militares, desarrollado y debidamente validado y con confiabilidad por Beramendi, M. (2021). Este instrumento considera las siguientes características de los líderes militares: a) Rasgos de personalidad; b) Gestión del Liderazgo y, c) Relaciones con la institución militar. La población fueron 72 Oficiales del Grupo 42 FAP, ciudad de Iquitos. La muestra de estudio fue 41 oficiales de la especialidad de pilotos. El tipo de muestreo fue no paramétrico de tipo intencional. A la muestra se le aplicó los instrumentos señalados. Entre las principales conclusiones se indica que se encontró una tendencia manifiesta por el estilo autoritario o autocrático y en lo referido a las características de personalidad se encontró “Ser más abiertos con los subordinados” y “Ser carismáticos”. En lo referente a la gestión del liderazgo se encontró las siguientes descripciones: “Pueden entender mejor a los subordinados” y “Son más leales a su institución”. Para describir las relaciones de los líderes con su institución se empleó la frase: “Se sacrifican más por sus instituciones”.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo Militar.

ABSTRACT

An investigation was carried out whose main objective was to determine, on the one hand, the prevailing leadership styles in the pilots of the 42nd Air Group and, on the other hand, to determine the personality characteristics related to military leadership, in the same personnel. of pilots of Grupo Aéreo 42, located in the city of Iquitos, 2022. To determine the prevailing leadership styles in pilot personnel of Grupo Aéreo 42 of the city of Iquitos, the instrument "Leadership Assessment" was used, prepared and applied by Carrasco Gonzales and Mesías Córdova (2019). This instrument has been elaborated and submitted to the psychometric controls of the case (Validity and Reliability) by the authors. This instrument evaluates the three most well-known leadership styles: a) Autocratic (Authoritarian) Leadership; b) Democratic Leadership; c) Liberal Leadership. To describe the main characteristics attributed to military leaders by the pilot personnel, the Military Leaders Characteristics Evaluation instrument was used, developed and duly validated and reliably by Beramendi, M. (2021). This instrument considers the following characteristics of military leaders: a) Personality traits; b) Leadership Management and, c) Relations with the military institution. The population was 72 officers from Group 42 FAP, city of Iquitos. The study sample was 41 officers of the pilot specialty. The type of sampling was non-parametric of the intentional type. The indicated instruments were applied to the sample. Among the main conclusions, it is indicated that a manifest tendency was found for the authoritarian or autocratic style and in relation to the personality characteristics, it was found "Being more open with subordinates" and "Being charismatic". Regarding leadership management, the following descriptions were found: "They can better understand subordinates" and "They are more loyal to their institution". To describe the relationships of the leaders with their institution, the phrase was used: "They sacrifice more for their institutions."

Keywords: Leadership, Military Leadership.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo implica dirigir, orientar, encauzar, el comportamiento de otras personas hacia el logro de un objetivo determinado. Dirigir implica hacer que las personas actúen en cierta forma o que sigan determinada estrategia en especial. Teóricamente, el curso de acción a llevarse a cabo debe ser congruente con las políticas organizacionales establecidas, las acciones convenidas y los planes establecidos. En el campo administrativo, organizacional, empresarial y militar se asume como axioma que el buen liderazgo es requisito sine qua non para el efectivo logro de los objetivos propuestos. Bravo Jiménez (2008) señala que toda organización necesita un líder y por lo general cuenta con uno. El éxito o fracaso de la organización se debe a la efectividad del líder. Precisa que esto es más la regla que la excepción. El liderazgo es, pues, la capacidad de un individuo o un grupo de individuos para influir y guiar a los seguidores u otros miembros de una organización. El liderazgo implica tomar decisiones acertadas, y en ocasiones difíciles, crear y articular una visión clara, establecer objetivos alcanzables y proporcionar a los seguidores el conocimiento y las herramientas necesarias para alcanzar esos objetivos. Los líderes se requieren en la mayoría de los aspectos de la sociedad, desde los negocios hasta la política, la religión y las organizaciones militares.

Existe un acuerdo general acerca de que un líder eficaz posee determinadas características: confianza en sí mismo, sólidas habilidades de comunicación y gestión, pensamiento creativo e innovador, perseverancia frente al fracaso, disposición a asumir riesgos, apertura al cambio, sensatez y capacidad de reacción en tiempos de crisis. Las personas que exhiben estas cualidades de liderazgo pueden ascender a puestos de dirección o conducción ejecutiva. Existen múltiples definiciones de liderazgo, aunque las diferentes definiciones generalmente convergen en la teoría de que los grandes líderes tienen la capacidad de tomar decisiones estratégicas y visionarias y convencer a

otros para que sigan esas decisiones. El consenso es que los líderes crean una visión y pueden hacer que otros trabajen con éxito para lograr ese objetivo. Lo hacen estableciendo una dirección e inspirando a otros a querer tener éxito en lograr el resultado final. Además, son capaces de entusiasmar y motivar a las personas para que trabajen hacia la visión. En otras palabras, los líderes saben cómo inspirar a las personas y hacer que los seguidores cumplan las tareas para alcanzar la meta final propuesta.

Existen diversas definiciones de liderazgo o liderazgo, pero todas coinciden en señalar que se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y que es ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular. De esta manera, el liderazgo es un proceso que asume una intención concreta y modifica el comportamiento de la persona para posibilitarle el logro de las metas propuestas, mediante actividades de comunicación interpersonal.

Para Davis, K. y Newstrom, J (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Bravo, J., (2008) el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para dirigir su trabajo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto básico que proporciona el logro de los objetivos propuestos por una organización. Por consiguiente, el fin esencial del liderazgo es propiciar, mediante el trabajo grupal, el logro de los objetivos de la organización y se manifiesta en la cooperación del personal en torno a un objetivo común.

Según Tannenbaum, R. & Schmidt, W, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas. Aquí se considera al liderazgo como un acto aislado y único ejercido temporalmente para el logro de las metas que necesariamente no apoya la productividad. Las definiciones reseñadas evidencian, que el liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo o líder y que le ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los

objetivos de una organización empresarial o militar, aprovecharlo al máximo el potencial humano disponible. (Bravo Jiménez, 2008)

El liderazgo a pesar de implicar la acción de una persona sobre otras, no debe ser conceptualizado como uso de poder, autoridad o influencia. El líder debe ser, esencialmente, una persona con capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta y alcanza. Es importante señalar que la confianza se logra en la medida en que se logre efectivamente los objetivos propuestos.

En relación a la naturaleza del liderazgo precisa que a medida que el líder posea mayores elementos de poder no coercitivo, mayor será su capacidad para lograr un liderazgo eficaz. Así mismo, señala que las diferencias individuales originan que no exista un líder igual a otro y que, por lo tanto, difieran en cuanto a su habilidad para dirigir a un grupo. Adair, señala que existen diversas funciones que debe desempeñar el supervisor para lograr mantener unido al grupo y alcanzar las metas propuestas. Entre ellas menciona: establecimiento de objetivos, la planificación, la instrucción, el control y la evaluación. (Bravo Jiménez, 2008)

Diversos especialistas en la materia consideran al liderazgo como la vía para inducir a los empleados hacia un compromiso personal y emocional, que incide directamente en su satisfacción personal y en la productividad de la organización, esto es importante si se parte de la premisa que el liderazgo favorece la incorporación de los individuos a una toma de decisión que racionaliza la delegación y los esfuerzos del grupo, evitando caer en la represión e imposición de tareas. Esto último es factible cuando la persona llega a internalizar la convicción que hay que cumplir con las tareas para beneficio de la organización.

Thierauf, R. (2010) define el concepto de liderazgo laboral, al señalar que se define como una forma de estimular y motivar a los

subordinados a realizar las tareas que se le asignen. Aunque el líder es parte del grupo, es distinto de él y se ocupa de guiarlo, conducirlo y dirigirlo. Fulmer, R., (2013) indica con referencia al liderazgo que el liderazgo puede ser definido como la capacidad o habilidad para influir en otras personas para que se esfuercen por alcanzar determinados objetivos y para canalizar sus actividades en forma apropiada para alcanzar dichos objetivos.

El liderazgo es, pues, una relación entre el dirigente que influye y el subordinado que es influido. Las relaciones entre ambos se crean y desarrollan en el tiempo y se produce una interdependencia mutua entre ambos. Podemos señalar, en consecuencia, que el liderazgo forma parte del trabajo del ejecutivo, en cuanto integra los procedimientos de control y de influencia. El liderazgo es, por tanto, la capacidad de influir en las personas para la obtención de metas determinadas. Bravo, J (2008) define al liderazgo como el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas grupales. En lo anterior radica la esencia del liderazgo, cual es, contar con seguidores. Lo que transforma a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Las personas siguen a aquellos que les pudieran proporcionar los medios para lograr sus propios anhelos, deseos y satisfactores a sus necesidades, según Bravo, J. (2008). Sin embargo, esta concepción puede parecer demasiado simplista, ya que una persona para ser seguida, requiere un amplio dominio de las cuatro funciones intelectuales de la conducción: capacidad para elaborar misiones, estrategias y políticas, para tomar decisiones, para ejecutarlas y para el control del procedimiento. El liderazgo, por lo tanto, puede ser definido como el proceso de inducir a las personas a fin de que dirijan sus actividades hacia la consecución de una meta o metas específicas. Finalmente, por sistemas de liderazgo o estilos de liderazgo, se entienden los comportamientos y procedimientos específicos asumidos por los líderes para dirigir a sus subordinados al logro de las metas específicas planteadas por la organización.

En cuanto a las teorías sobre el liderazgo existe un sinnúmero. Los especialistas concuerdan en que las siguientes son las más importantes: Teoría de los rasgos; es la teoría pionera del liderazgo. Intentó descubrir los rasgos universales de personalidad que distinguían a los líderes del resto de las demás personas. La "teoría conductual" es posterior y trató de demostrar que el liderazgo era una consecuencia del comportamiento concreto del individuo. El tercer enfoque está configurado por los denominados "modelos de contingencia".

a) Teoría de los Rasgos

Teniendo como base la teoría del gran hombre, en 1920, emerge el abordaje sistémico en las organizaciones, donde se concibe a todo objeto (material o inmaterial) como un sistema o componente de un sistema (Aquiles, 2007), de tal manera que, personas con ciertos rasgos particulares afectan el comportamiento de otros, por lo tanto inciden en los resultados de sistemas y por ende de organizaciones. Como resultado los rasgos y características de un líder como su inteligencia, intuición, persuasión, positivismo, dinamismo, se vuelven determinantes en la consecución e resultados. Además, en este planteamiento se empieza a identificar el impacto de las relaciones dinámicas del líder en la organización, comprendida como un sistema (Lloreda, 2005)

Intentó descubrir los rasgos que poseen los líderes. Según esta teoría "los líderes nacen, no se hacen". Los investigadores trataron de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de diversos líderes de diferentes campos. El razonamiento era el siguiente: ¿Qué tenían en común los grandes líderes que los diferencian de las personas que no son líderes? Se intentó ubicar y seleccionar a las personas con rasgos afines a los líderes. En una reseña de veinte estudios diferentes se descubrieron casi 80 rasgos propios de un líder, pero sólo 5 de ellos eran comunes a todos. La investigación fue un fracaso ya que pretendía identificar una serie de rasgos que distinguieran al líder de los seguidores y a los buenos líderes de los líderes ineficientes.

Hubo un exceso de optimismo al pensar que había rasgos peculiares y constantes que se aplicarían a toda la gama de líderes eficientes sin importar si presidía a grupos muy dispares. Pero si la investigación pretendía descubrir los rasgos que se asociaban constantemente con el liderazgo, los resultados pueden ser halagadores. Por ejemplo, se encontró que la inteligencia, el dominio, la seguridad en sí mismo, un gran dinamismo y los conocimientos conexos con determinadas tareas son cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo.

b) Teoría Conductuales o del comportamiento.

El liderazgo es visto de forma holística incluyendo el impacto del líder en la organización, de tal manera que el entorno se convierte en parte fundamental para potenciar las capacidades del líder y su influencia sobre los seguidores (Roscar, 2005). En esa medida, el enfoque de esta teoría son los rasgos y comportamiento del líder como eje articulador del comportamiento que se quiere lograr en sus seguidores, de esta manera se identifican dos tipos de liderazgo; el autocrático donde existe una relación de dominación y poder sobre los subalternos y el democrático que supone un liderazgo positivo fortaleciendo el trabajo en equipo, la libertad y el respeto en los grupos de trabajo.

La teoría de los rasgos no otorgó la solución al problema del liderazgo, lo que impulsó a los investigadores a estudiar la conducta de los líderes. Los estudiosos conductuales se planteaban la siguiente pregunta de investigación: ¿Tiene algo especial la forma en que un buen líder se conduce? Si el líder tiene comportamientos específicos entonces es posible diseñar programas que enseñen esos patrones conductuales a quienes deseen ser líderes efectivos. Existen varias teorías sobre la conducta y los estilos de liderazgo, las más conocidas son la de los estilos basados en el uso de la autoridad, la del grupo de Ohio State University y la del grupo de la Universidad de Michigan en la que destacan los cuatro sistemas de administración de Lickert.

Las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo fueron basados en la forma como los líderes utilizaban su autoridad se consideraba que ellos utilizaban tres estilos elementales; el líder autocrático que ordena y espera ser obedecido, el democrático que consulta con los subordinados y fomenta su participación y el de “dejar hacer dejar pasar” que otorga a los subordinados gran independencia. El paradigma del grupo de Ohio es resultado de las investigaciones realizadas a fines de los años 40 que buscaban identificar las dimensiones independientes del comportamiento de un líder, después de reconocer y cribar más de mil dimensiones se llegó a dos categorías que a juicio de este grupo explicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo. A esas dos categorías las llamaron iniciación de estructura y consideración. La iniciación de estructura consiste en la medida en que el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados en la búsqueda de las metas, incluyendo la conducta como se organiza el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. La consideración es la medida de las relaciones laborales y la muestra por la comodidad de los empleados, por su status y satisfacción. Para esta escuela, un líder con alta puntuación en iniciación de estructura es aquel que asigna tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles definidos de desempeño e insiste en cumplir de acuerdo a los plazos; en consideración es aquel que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, amistosos y accesibles y trata de la misma manera a todos los subordinados.

El grupo de Michigan inició sus estudios en la misma época que el de Ohio y perseguía objetivos iguales. Encontraron dos dimensiones similares que explicaban la conducta del liderazgo: orientación al trabajador y orientación a la producción, los líderes con alta calificación en la primera dimensión mostraban interés por sus subordinados y sus necesidades y aceptaban las diferencias individuales de éstas. Los orientados a la segunda dimensión daban prioridad a aspectos técnicos y veían a los empleados como un medio en el alcance de las metas.

El enfoque más conocido de este grupo es el desarrollado por Blake, R. y Mouton, J. (1980) quienes desarrollaron un procedimiento para evaluar los estilos de liderazgo a través del llamado Grid Gerencial y en el cual ubicaron cuatro estilos extremos:

1. "Administración Empobrecida" Poca preocupación por las personas y poca preocupación por el trabajo.
2. "Administración de Equipo" Se dedican mucho a las personas y al trabajo.
3. "Administración de club campestre". Aquellos que sólo se preocupan por los empleados.
4. "Administración autocrática de tarea" Aquellos que sólo les interesa la tarea y no tiene interés en el personal.

Aunque el grado es útil para ubicar los estilos de liderazgo no explica por qué un administrador se ubica en alguno de los extremos de la cuadrícula. Lickert, de la Universidad de Michigan han desarrollado enfoques muy interesantes. Para Lickert (1989) un administrador eficaz es aquel orientado intensamente hacia el empleado y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento unido a todas las divisiones de una organización. Todos los miembros del grupo comparten necesidades, metas, valores, aspiraciones y expectativas comunes. Lickert sugiere 4 sistemas de administración:

1. Sistema 1 del explotador-autoritario. El administrador es en extremo autocrático, tiene escasa confianza en sus subordinados, los motiva a través del esquema premio ocasional-castigo se comunica descendentemente y limita la toma de decisiones a la alta dirección.
2. Sistema 2 del benevolente-autoritario. El administrador con algún grado de confianza en su subordinado motiva recompensado y ocasionalmente castigando, permite algunas veces la comunicación ascendente solicitando sugerencias y opiniones, permite la

delegación de toma de decisiones pero bajo el marco de los reglamentos.

3. Sistema 3 del consultivo- El administrador tiene mucha confianza en sus subordinados pero no de manera total, trata de utilizar las sugerencias y opiniones de éstos, motivan a través de premios y ocasionalmente por castigos, utiliza ambos flujos de comunicación ascendente -descendente, toman decisiones generales y la permiten en los niveles inferiores para situaciones operativas.
4. Sistema 4 del grupo participativo. El administrador tiene confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todo asunto, utiliza las sugerencias y opiniones de los subordinados en forma constructiva, otorga recompensa económica con fundamento de participación grupal y en el involucramiento en las tareas, practican la comunicación descendente, ascendente y horizontal, estimulan la toma de decisiones a lo largo y ancho de la organización y gustan de involucrarse directamente con el grupo.

c) Teoría de Contingencias o Situacionales:

Para Soupios, M. (2000) en este enfoque por primera vez el liderazgo se analiza desde tres variables fundamentales; líderes, seguidores y situación. En consecuencia, se establecen relaciones como:

- Líder y seguidor: donde se analiza la calidad de la relación del líder con los subordinados con elementos como la confianza, aceptación, disposición, entre otros.
- Líder, estructuración de tareas y seguidores: se desarrolla por medio de procedimientos que permiten realizar control y seguimiento a procesos con el fin de recibir retroalimentación constante.

- Líder y poder: se analiza desde la posición del líder y cómo influye positiva o negativamente en los demás para castigar, recompensar, promover, entre otros.

La imposibilidad con obtener resultados congruentes en asuntos de liderazgo llevó a poner el énfasis en los factores situacionales. La creencia entonces fue que los líderes eran producto de sus situaciones. Es decir, el liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación de la que emerge y en la que opera el líder. Ha habido muchos intentos por aislar las variables situacionales más importante, algunas han merecido más reconocimiento que otras, entre las que cabe destacar: el modelo del continuo autocrático-democrático, el modelo de Fiedler, el de Hersey, P – Blanchard, K. , la teoría del camino meta y el de líder-participación.

El modelo del continuo autocrático-democrático fue desarrollado por Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1989), quienes caracterizaron al liderazgo como una adaptación a las diferentes contingencias. La teoría del continuo indica que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para estos autores los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un gerente se puede observar a lo largo de un continuo como:

1. Las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye sus sistemas de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas.
2. Las fuerzas de los subordinados que impactarán la conducta del administrador, como pueden ser la disposición de éstos a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tenga hacia la ambigüedad.
3. Las fuerzas de la situación, tales como valores y tradiciones organizacionales, la eficacia del trabajo grupal, la naturaleza de los

problemas y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad y la presión del tiempo.

Estas se consideran las principales fuerzas que afectan al administrador en una circunstancia determinada y eso tiende a determinar su conducta en relación a sus subordinados. Este modelo sugirió que existe un enlace entre la participación o el estilo democrático y la satisfacción, pero el nexo de este estilo con la productividad es menos claro. Esto puede interpretarse como que a la gente le gusta la democracia, pero esto no favorecerá a la productividad.

Fiedler, F. y sus colaboradores (1984) de la Universidad de Illinois han sugerido el modelo "teoría de contingencia de liderazgo". Sostienen que las personas son líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también a factores situacionales y las interrelaciones entre ellos y los miembros del grupo, esto quiere decir que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le otorga control e influencia. Para determinar el estilo de liderazgo, más eficaz Fiedler describió tres dimensiones de contingencia: poder del puesto (medida en que el poder del puesto le permite al líder lograr que los subordinados cumplan con las instrucciones); estructura de la tarea (la medida en que las tareas y las responsabilidades de los seguidores se clarifican, con lo cual se puede controlar mejor el desempeño); relaciones líder-seguidor (medida en que los miembros del grupo aprueban al dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo. La teoría de contingencia de liderazgo se ha criticado duramente poniendo en tela de juicio la falta de consistencia de los instrumentos de evaluación e interpretación utilizados. Sin embargo, Fiedler llamó la atención sobre la dependencia del liderazgo de la situación y por tanto propició una gran cantidad de investigaciones.

El modelo situacional fue desarrollado por Hersey, P. y Blanchard, K., (1968) y sostiene que no existe un liderazgo bueno para todas las situaciones. Plantea que el liderazgo eficaz es el resultado de ajustar el

estilo de liderazgo del jefe a la madurez de los subordinados. Esta teoría ha sido sometida a una rigurosa evaluación para probar su validez. Sin embargo, se reconoce que dicha teoría posee un alto sentido intuitivo y una gran aceptación empresarial. La importancia concedida a los seguidores estriba en que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se reconoce que esta perspectiva no ha recibido la importancia que merece en las teorías de liderazgo. Para los autores, el término "madurez de los subordinados" significa la capacidad y deseo de los seguidores para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Dividen al concepto de madurez en dos sentidos: la madurez para el trabajo integrada por los conocimientos y destrezas que el subordinado posee para trabajar sin la dirección de otros, y la madurez psicológica se traduce como la disposición o motivación para hacer algo, quienes ya la poseen en alto grado (la llevan intrínsecamente), no necesitan fuerte aliento externo. Este modelo se fundamenta en dimensiones de teorías anteriores tales como los comportamientos centrados en la tarea y en las relaciones interpersonales, pero las clarifican al clasificarlas en alta y baja y combinarlas posteriormente con los cuatro estilos de liderazgo a los que denominan: ordenar (alta tarea y baja relación, seguidor inmaduro); persuadir (alta tarea y alta relación, seguidor inmaduro moderado); participar (baja tarea y alta relación, seguidor maduro moderado) y delegar (baja tarea y baja relación, seguidor muy maduro). Esta teoría puede resumirse en pocas palabras: el líder situacional es el que cambia su estilo según la persona con quien esté trabajando y en función de cada situación concreta.

El modelo del camino meta está inspirado en los estudios del grupo de Ohio State. La expresión camino-meta nace de la creencia de que el líder efectivo debe aclarar el camino para que los seguidores logren las metas de trabajo con el mínimo de dificultades, al reducir desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para facilitar el recorrido y la consideración facilita ese recorrido. Un líder es aceptable en la medida en

que represente para los seguidores una fuente inmediata o futura de satisfacción; un líder es motivante en la medida en que provoque que la satisfacción de los subordinados dependa de un buen desempeño y otorga dirección, apoyo, guía y premia para elevar el rendimiento. El modelo reconoce también que hay variables de contingencia en el subordinado y en el ambiente de trabajo que moderan la relación existente entre el líder y el rendimiento y satisfacción del empleado. Identifica entre esas variables al grado de estructura de las tareas en el trabajo, la propia percepción de capacidad del empleado y su sitio de control. La clasificación de los estilos de liderazgo y sus características son:

1. El liderazgo de apoyo, que considera las necesidades y bienestar de los seguidores, crea un clima organizacional agradable, es de alta repercusión sobre su desempeño cuando éstos frustrados y descontentos.
2. El liderazgo participativo, que permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores lo que origina niveles más altos de motivación.
3. El liderazgo instrumental, que otorga al seguidor asesoramiento específico y aclara lo que se espera de él, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. Liderazgo orientado hacia los logros que implica establecer metas-reto, aumentar el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los empleados alcanzarán metas elevadas.

Esta teoría también establece que no hay una manera ideal de dirigir, sino que el estilo apropiado depende de la situación. Requiere aún el esclarecimiento de las variables que incluye y la forma de medirlas. Sin embargo, con ella se aclara que cuando los seguidores se sienten

confundidos en la tarea el líder tiene que mostrarles qué hacer y mostrarles el camino hacia los objetivos. Además los empleados quieren que el líder no interfiera en sus asuntos porque la ruta está clara cuando el trabajo es rutinario. La clave de la teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y las metas. Puede hacerlo mediante la definición de puestos y funciones para realizar las tareas, eliminación de obstáculos para el desempeño, obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo, impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducción de las tensiones y los controles externos, clarificación de perspectivas y realización de muchas otras actividades que satisfagan las expectativas del personal.

El modelo llamado de líder-participación de Vroom y Yetton (2002) es el más moderno paradigma del liderazgo de contingencia y relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones a diferencia de los modelos anteriores. Este modelo es de naturaleza normativa, indica que hay que seguir una secuencia de roles al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, determinada por los distintos tipos de situación. El modelo es una especie de diagrama de árbol de decisiones que integra doce variables: cinco de comportamiento de liderazgo y siete contingencias. Las variables de liderazgo son: autocrático I (AI), autocrático II (AII), consultivo (CI), consultivo II (CII) y grupo (GII). A pesar de que los cinco estilos de liderazgo se asemejan mucho al continuo del liderazgo de Tannenbaum, R. y Schmidt, W., el modelo sugiere una forma de analizar los problemas mediante siete preguntas de contingencia. Al contestar sí o no a ellas el líder puede llegar al comportamiento ideal entre los cinco estilos. Las siete preguntas han de contestarse en riguroso orden de A - G y son:

1. ¿Hay un requisito de calidad?
2. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
3. ¿Está estructurado el problema?

4. ¿Es la aceptación de la decisión por parte de los subordinados indispensable para la decisión?
5. Si yo tuviera que tomar una decisión ¿Hay la suficiente seguridad de que la aceptarán mis subordinados?
6. ¿Comparten los subordinados las metas de la organización que se consiguen al resolver este problema?
7. ¿Es probable que surja conflicto entre los subordinados al obtener la solución preferida?

Este modelo confirma que las investigaciones sobre el liderazgo deberán dirigirse hacia las situaciones y no hacia las personas. El modelo prefiere hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocráticos y participativos. El uso de las variables moderadoras ha sido bastante útil en la predicción del comportamiento.

En general, tal como indica Nosnik, A. (2009), las diversas investigaciones realizadas sobre los estilos de liderazgo en el exterior, señalan como características resaltantes del líder eficaz las siguientes:

1. Comparte con sus subordinados los objetivos y prioridades de su departamento y los de la empresa.
2. Llega a acuerdos con sus subordinados por consenso.
3. Permite y estimula la participación de los subordinados en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
4. Se preocupa por estimular y mejorar la comunicación horizontal y vertical.
5. Logra el compromiso de sus empleados, de forma voluntaria y decidida, con los objetivos de la empresa.
6. Analiza y evalúa, conjuntamente con los empleados, los resultados reales logrados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctoras.
7. Premia con justicia y objetividad los logros alcanzados.
8. Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer el control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar bien sus tareas.

9. Defiende la dignidad personal de los trabajadores.
10. Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
11. Afronta los conflictos con el ánimo de lograr soluciones, no de buscar culpables.
12. Considera los errores propios y ajenos como una oportunidad para aprender y mejorar.

Asimismo las investigaciones más recientes, como la de Kipnis (1992). Coinciden en señalar que el líder o supervisor, detenta poder y autoridad, aunque precisan que ambas características no son sinónimas: "Aunque se emplean como sinónimos, autoridad y poder son conceptos distintos: La autoridad es un derecho que, en teoría, se adquiere cuando alguien demuestra a los demás su capacidad para desarrollar un trabajo con eficacia. El poder (que se suele basar más en la jerarquía) es la forma en que la autoridad influye sobre los demás al exigir el cumplimiento de unos objetivos"

En efecto, el poder es algo formal, conferido por una autoridad reconocida. Es posible visualizarlo externamente: rango, posición, categoría. La autoridad es más que todo un reconocimiento a determinadas características de la persona: habilidad, conocimientos, calidad personal, etc. Comúnmente se tiende a pensar que los jefes son los únicos que tienen el poder, pero los subordinados también pueden tenerlo, tanto individual como en grupo.

Según Kipnis (1992) existen diversos tipos de poder según la circunstancia de la que emanen. Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro:

*CUADRO 1
TIPOS DE PODER Y BASE EN QUE SE SUSTENTAN*

Tipos de poder	Se basa en:
Coercitivo	El temor. No seguir las directrices del jefe suele dar lugar a castigos.

De conexión	Las relaciones. El jefe tiene fuertes conexiones con personas influyentes, bien sea dentro o fuera de la empresa.
De legitimidad	La jerarquía. El jefe utiliza la posición que ocupa dentro de la empresa.
Referente	El ejemplo. El jefe compara a un empleado con otro que tiene características deseables porque provoca en el demás agrado y/o la admiración.
De información	El conocimiento. El jefe posee o tiene acceso a información que sus subordinados creen valiosa y necesaria para el desarrollo del trabajo.
Del experto	La competencia. La capacidad, habilidades y conocimientos del jefe facilita el comportamiento eficaz de sus subordinados.
De recompensa	El privilegio. El jefe puede conseguir recompensas para aquellos que cumplen los objetivos de acuerdo con sus directrices.

Fuente: Kipnis (1992)

Respecto a los estilos de liderazgo, Certo, W. (2007) señala que un estilo de liderazgo es el comportamiento que muestra un líder al guiar a los miembros de su organización en direcciones apropiadas. El estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

Se considera, en términos generales, que la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de liderazgo. También se considera como "estilo de liderazgo" al conjunto total de acciones del funcionario, tal como, es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias: a) La orientación hacia la tarea y; b) La orientación hacia el recurso humano. Sin embargo actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la

organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

Los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en cuestiones vitales de la misma, y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización. Para Adair, J (2007), el estilo de liderazgo correcto no existe. El estilo depende en parte de la situación, de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, para el autor, el estilo es sencillamente, como es cada persona. En el mismo orden de ideas Hampton (Bravo J., 2008), sostiene que la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo es, pues, el comportamiento del gerente que lo identifica con un estilo particular de acción para comprender los objetivos y operacionalizar la toma de decisiones en la organización, en un marco administrativo.

Muchos autores oponen la figura del líder-facilitador a la del líder autocrático y controlador. Esto se puede comprender fácilmente si consideramos el liderazgo como un "continuo". En uno de los extremos de este continuo está el líder autocrático y controlador; en el otro se encuentra el líder facilitador. La posición de un líder en algún punto de este continuo depende de lo mucho que comparta con sus subordinados la responsabilidad en la toma de decisiones. Obviamente las funciones y el comportamiento del líder controlador difieren notablemente que las del líder facilitador. En el extremo controlador, el líder retiene toda la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Del lado de la facilitación, el líder comparte la responsabilidad con los miembros del grupo. El líder controlador dice, vende, dirige, decide, delega y resuelve problemas, para después recompensar a la gente. Dicho líder trata de controlar el trabajo y los resultados del grupo. El líder facilitador escucha,

otorga poder, apoya, aconseja, enseña, colabora y lucha por lograr el consenso.

El estilo controlador y coercitivo del liderazgo produce varios efectos perjudiciales. Por ejemplo, los subordinados de los líderes autoritarios no siempre están dispuestos a revelar los problemas existentes, pues están temerosos de las consecuencias poco placenteras que pudieran acarrear. Los estilos autoritarios reprimen la frecuencia de la comunicación ascendente y afectan a la precisión de lo que los empleados le transmiten a los gerentes. De hecho, los miembros del grupo envían selectivamente los mensajes que ellos creen que les traerá recompensas y les evitara sinsabores.

El principio que gobierna a su comportamiento se puede expresar como "infórmele al jefe lo que él quiere oír". Como señala Bravo Jiménez (2008) "el poder casi siempre genera comportamientos contraproducentes cuando el estilo coercitivo del líder reduce seriamente la efectividad de un miembro del grupo".

El enfoque autoritario del liderazgo genera habitualmente los siguientes resultados perjudiciales:

1. Los miembros del grupo tratan de buscar el lado bueno del líder o convertirse en "sus mascotas".
2. El exceso de competitividad y rivalidad entre los miembros del grupo resulta en chismes, calumnias, engaños, ocultaciones y rumores. Estas luchas por el poder provienen por la necesidad de los individuos de evitar los castigos y presentar su mejor imagen ante los líderes.
3. Los miembros del grupo ceden ante el poder con una actitud de sumisión y conformismo y su iniciativa y creatividad se debilitan, lo cual es contraproducente para la resolución de problemas y la asunción de riesgos.

4. Los que no se someten y se conforman pueden volverse rebeldes y desafiantes, con lo cual frustran a otros miembros del grupo y debilitan el trabajo de todos.
5. Otros pueden optar por aislarse de la relación grupal, ya sea física o anímicamente. Pueden rehusarse a hablar o a involucrarse por temor a las consecuencias punitivas.

El líder autoritario que opera en el extremo de control de este espectro toma el poder en sus propias manos y produce resultados, muchos de los cuales están basados en sus propias habilidades. El líder facilitador sitúa el poder en todos para actuar como guía y catalizador, y produce resultados. El poder del líder facilitador es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto. Por consiguiente, el líder facilitador suele producir mejores resultados. En vez de ceder el poder, el líder facilitador lo amplía y lo comparte.

Recientemente se han propuesto algunos estereotipos de jefe que si bien son interesantes no están acompañados de un instrumental operativo que permita su evaluación objetiva. De esta manera Withers y Viperman (2005) plantean la siguiente caracterización del jefe o líder:

1. El jefe compulsivo. El primero en llegar y el último en irse, su ritmo resultará independiente de los problemas reales de la empresa. Su problema está en que sólo confía en sí mismo: no delega porque teme que las actividades sean mal ejecutadas.
2. El jefe emprendedor. Está lleno de ideas. Su lema es la innovación. No para de elaborar nuevos proyectos, inventar novedades, asociar ideas. Se niega a ver aquello que podría contraponerse a sus planes, toma decisiones poco definidas y las pone en duda. Permite que otro se encargue de la parte rutinaria de su trabajo.

3. El jefe ordeno y mando. Presente en las empresas de cultura tradicional, su lema es "hazlo como te digo". Orientado a la tarea, es muy exigente en los plazos y en los retos de calidad.
4. El jefe demócrata. Busca el consenso con sus colaboradores, aunque puede no tener muy claros los objetivos. Es sincero e imparcial, pero le falta poder de decisión, de organización del trabajo y de la disciplina.
5. El jefe diplomático. Antepone la buena marcha de las relaciones a la realización de las tareas. Su punto fuerte son las relaciones públicas: es muy comunicativo, pero le falta autoridad para imponer disciplina
6. El jefe guía. En auge, sobre todo en las empresas de reciente creación, conoce bien el camino a seguir, lo señala con claridad y permite que sus colaboradores decidan cómo avanzar hacia la meta.

Hay, pues, diversos enfoques sobre los estilos de liderazgo, estos enfoques varían de acuerdo a la orientación o escuela del investigador. Así por ejemplo, algunos investigadores basándose en los estudios de la Universidad de Ohio, consideran dos dimensiones básicas del liderazgo: "consideración" y "estructura". Otros autores, basándose en las investigaciones de la Universidad de Michigan hacen hincapié en la existencia de dos tipos básicos de supervisores: supervisores orientados hacia los empleados y supervisores orientados hacia la producción.

Los investigadores que comparten el punto de vista de la "teoría situacional" han desarrollado la "teoría del continuo", según la cual los estilos de liderazgo pueden ubicarse a lo largo de dos extremos, que van desde un estilo "muy autoritario" hasta un estilo "muy democrático".

Es decir, los sistemas de liderazgo representan una combinación -en diversos grados- de la autoridad del líder y de la libertad del subordinado.

En el estilo autoritario, por ejemplo, el líder detenta un máximo de autoridad y el subordinado un mínimo de libertad. Por el contrario, en el estilo democrático, el supervisor detenta un mínimo de autoridad y el subordinado un máximo de libertad.

Algunos estudiosos del liderazgo consideran únicamente dos sistemas de liderazgo básicos: el autoritario y el democrático.

Al respecto, Koontz (2005) expresa: “el líder autocrático se ve como alguien que manda y espera cumplimiento, que es dogmático y positivo y que dirige por su habilidad de retener o dar premios y castigos. El liderazgo participativo se basa en el supuesto de que la gente desea trabajar, participar, quiere cumplir y trabajará mejor cuando se emplea la liderazgo general y donde el supervisor no sólo les permite utilizar su propia iniciativa sino que les da su apoyo”.

Dentro de esta óptica, autores como Likert (2007), han propuesto la siguiente variante:

- 1) Autocracia Explotadora (Sistema I)
- 2) Autocracia Benévola (Sistema II)
- 3) Liderazgo Consultativo (Sistema III)
- 4) Liderazgo Participativo (Sistema IV)

Como puede apreciarse, el sistema I y el sistema II, pueden ubicarse dentro del estilo autoritario y los sistemas III y IV dentro del estilo democrático. Existen, por lo tanto, diversas clasificaciones de los estilos de liderazgo, dependiendo esto del enfoque teórico específico con que se analice el tema. Sin embargo, pueden señalarse tres y hasta cuatro estilos básicos de liderazgo:

a) Estilo Autoritario

El sistema autoritario se encuentra en un extremo del continuo de liderazgo. En este sistema, la toma de decisiones se halla a cargo exclusivamente del supervisor. Thierauf, R. (2010) describe de la

siguiente manera: el líder coercitivo es el que ordena y espera acatamiento. El líder es dogmático y dirige por su capacidad para dar o retirar recompensas y castigos. Avellaneda, J. (1999).por su parte manifiesta: “el líder autoritario es el único que determina las tácticas a seguir y el que conoce las etapas que deben cumplirse”

En líneas generales, el comportamiento del líder autoritario se caracteriza por asumir las siguientes conductas:

- 1) Identifica el problema
- 2) Analiza el problema
- 3) Elige la alternativa
- 4) Ordena que se cumpla la alternativa

b) Estilo Paternalista

Los líderes que practican este sistema, por lo general están dispuestos a escuchar las ideas de los otros, pero se muestran renuentes para delegar o extender la autoridad para la toma de decisiones. Fulmer, R., R. (2013), lo describe como autócrata benevolente, interesado en el bienestar de sus empleados, pero que no titubea en emitir órdenes perentorias y en emprender otras acciones unilaterales para promover la prosperidad de sus compañías.

Thierauf, R. (2010) por su parte señala que usa múltiples técnicas del liderazgo positivo -como elogios, una palmada en la espalda, tacto y diplomacia- para obtener los resultados que desea. Manipula a las personas para obtener los resultados deseados por la organización. En este estilo, el líder toma una decisión y trata de que se la acepte a través de la persuasión. Los subordinados, a menudo, son invitados a formular preguntas acerca de la decisión.

c) Estilo Democrático

Este estilo de liderazgo es situado por Thierauf, R. (2010) en el punto medio del continuo de liderazgo. El líder democrático permite a los subordinados participar en el proceso de toma de decisiones cuando

éstas repercuten en el grupo o cuando los supervisados son capaces de aportar una contribución o sugerencias. Este tipo de liderazgo se basa en el supuesto de que las personas desean trabajar y participar. Aunque la responsabilidad final por la decisión recae en el líder, la toma de decisiones es compartida entre todos los miembros del grupo. Koontz se refiere a este sistema de liderazgo en los siguientes términos: “consulta a sus seguidores, trabaja con ellos y, por lo general, obtiene su aprobación para los cursos de acción que tome el grupo”.

d) Estilo Laissez-Faire

Este sistema de liderazgo se halla ubicado en el extremo opuesto del sistema autoritario. El supervisor, en este caso, ofrece poca o ninguna dirección y otorga gran libertad a los miembros del grupo. Koontz (2005), caracteriza a este tipo de liderazgo del siguiente modo: “un tercer tipo de líder es el que da “riendas sueltas”. Le da a la gente un mínimo de asesoría y dirección dejándoles que hagan sus propias cosas”.

Certo, W. (2007), señala por su parte que el administrador se convierte en realidad en un miembro más dentro del grupo. La totalidad del grupo identifica y evalúa el problema, desarrolla soluciones alternativas para el problema y elige la alternativa que será implantada”. Este sistema implica, dos características básicas:

1. Mínima autoridad del supervisor y máxima libertad de los subordinados.
2. Autodirección de los propios subordinados.

Recientes enfoques sobre los estilos de liderazgo se basan en la diferenciación planteada por McGregor entre "líderes negociadores y líderes transformadores". Al respecto Nosnik, A. (2009) manifiesta que el líder negociador da algo a cambio de algo; su contacto con el subordinado es una transacción de recursos de prestigio, status, materiales, de tiempo, compromiso, etcétera. El líder transformador cambia y es cambiado cuando entra en contacto con sus subordinados.

Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformadas. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio. En nuestro medio (México), de acuerdo con los estudios disponibles y mi propia experiencia, son más aún los líderes negociadores que los transformadores.

En un proceso de cambio, los supervisores y, líderes en general, se cuentan entre los más afectados, por esta razón no es raro, tal como manifiesta Bermúdez, R. (2000) encontrar una elevada resistencia a los programas de desarrollo organizacional en las instituciones. En efecto, los cambios amenazan disminuir el estatus o el prestigio de los individuos o de los grupos. Cualquier cambio que provoque que un directivo, supervisor o grupo pierda prestigio será resistido. En ocasiones los cambios pueden resultar en una desventaja potencial para un individuo o grupo. Pueden amenazarse empleos, reducir el potencial de promoción, cambiar las oportunidades de desarrollo profesional, reducción en sueldos o beneficios, o aumentar la carga de trabajo. Por consiguiente, uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es la administración del cambio. Frente a las demandas impuestas por el ambiente dinámico se presenta la necesidad de realizar cambios rápidos y complejos. Para poderlos realizar es necesaria una preparación mental y emocional, tanto en supervisores como en subordinados. El cambio de una organización implica modificar los sistemas organizacionales, estructurales y culturales para llegar a un nuevo nivel de desempeño o a un estándar diferente.

La mayoría de los estudiosos en administración reconocen que si una organización pretende mantener la excelencia debe poder responder efectivamente a los cambios ambientales significativos. Al respecto Acle Tomasini, A. (2009) señala que en una empresa moderna - y esto es una forma de elevar la calidad de vida - todos deben pensar y participar

democráticamente en la solución de los problemas de su área de trabajo. Cada quién en la medida de su responsabilidad y nivel jerárquico, pero siempre bajo la idea de trabajo en equipo, lo cual no sólo debe representar la suma aritmética de la capacidad de cada individuo que lo integre, sino que mediante el esfuerzo conjunto se logre desarrollar una sinergia que eleve el potencial del grupo.

Con relación a la forma en que el impacto tecnológico afecta el liderazgo y el liderazgo Norton, P. (2008) considera que en los últimos años la telefonía móvil, Internet, el correo electrónico, etc. han impactado decisivamente en los modelos organizacionales y en los estilos de liderazgo. La comunicación en tiempo real facilita un contacto más ágil entre las diferentes estructuras de la organización. Esta posibilidad supone una novedad con respecto a la arquitectura empresarial tradicional, jerárquica, piramidal.

En la actualidad, el mercado no espera, nuestros clientes quieren soluciones inmediatas, y por eso es importante poder hablar en el momento con la persona adecuada. El resultado es una organización matricial, menos burocrática, descentralizada, no jerárquica, donde las personas, los trabajadores, se comunican mucho más entre sí.

Las nuevas tecnologías han hecho posible que cada empleado reporte a más de un jefe, incluso a escala internacional. Se producen así muchas más interacciones en un entorno global. Esto exige una actitud mucho más orientada al trabajo en equipo, incluso virtual, gracias a sistemas como la videoconferencia.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como el tema específico de la presente investigación es estudiar el liderazgo en un grupo de Oficiales Pilotos de la Fuerza Aérea del Perú (Grupo 42) acantonados en la ciudad de Iquitos. Por tanto, analizaremos brevemente el liderazgo militar.

Según Kark, R. et. al. (2016), señalan que las Fuerzas Armadas son una institución jerárquica y totalizadora, que posee una estructura y órdenes claras; y tiene como objetivo fundamental conservar y defender la seguridad de un país. Por la naturaleza de su labor, los miembros de la institución militar están inmersos en un contexto caracterizado por el peligro y el potencial daño psicológico, físico o material (principalmente las unidades de combate); aunque esta situación no se refleja en la totalidad de las especialidades y unidades de las FF.AA. sí tiene repercusiones simbólicas y estructurales que aplican a la organización militar y a su liderazgo.

De acuerdo con Brower, C. y Dardis, G. (2001), el liderazgo militar implica la toma de decisiones críticas, a menudo en situaciones de alta presión con riesgos consecuentes. Los líderes militares eficaces se plantean las preguntas adecuadas y piensan estratégicamente para llegar a conclusiones bien informadas sobre las que puedan actuar. Los líderes militares también construyen y motivan equipos. Esta responsabilidad implica velar por su bienestar, desarrollar los talentos individuales y reconocer los éxitos para crear un equipo unificado que confíe en el cumplimiento de las misiones asignadas.

Morath, R. y cols. (2011) indican que, aparte de los rasgos de personalidad, disponer de un plan o estrategia clave son muy eficaces para los líderes a la hora de conducir una unidad militar ya que los subordinados responden con más motivación cuando saben cómo y por qué están haciendo algo. Los líderes deben presentar

una visión clara, tener un camino definido inculcará un sentido de propósito final. Los líderes militares deben comunicar empatía. Cuando los subordinados sienten que sus líderes se preocupan de verdad por ellos, su dedicación aumenta. Y al desarrollar un ambiente de apertura, en el que los individuos sepan que sus ideas y opiniones son importantes, los líderes no sólo crearán lealtad, sino que también se beneficiarán de los comentarios constructivos y de las diversas perspectivas.

En las escuelas militares más destacadas de los EE.UU. y Europa se dictan cursos básicos sobre liderazgo que ayudan a los militares jóvenes a desarrollar una comprensión más profunda del liderazgo. Estos cursos contienen asignaturas como:

- Fundamentos del Liderazgo. Este curso básico explora las diferencias entre los modelos conceptuales y teóricos del liderazgo, creando una base de conocimientos que permite a los estudiantes poner en práctica las habilidades de liderazgo. Los estudiantes aprenden sobre los fundamentos del liderazgo examinando a los líderes del pasado y del presente.
- Inteligencia emocional (IQ) y estilo de liderazgo. Los estudiantes aprenden sobre la importancia de desarrollar fuertes rasgos de Inteligencia Emocional en su estilo de liderazgo. La instrucción se centra en proporcionar herramientas teórico Conceptuales que ayuden a analizar los patrones de pensamiento y a cultivar el razonamiento intuitivo.
- Dirigir el cambio en las organizaciones. Se examina las formas de liderar organizaciones a través de los cambios utilizando varios modelos conceptuales y teóricos de liderazgo. Los estudiantes aprenden el proceso de gestión del cambio y la importancia de la colaboración.

- Teorías y Prácticas Innovadoras de Liderazgo Militar. Se explora la forma en que el liderazgo militar puede mantenerse fuerte durante los cambios socioeconómicos y culturales. Se examinan las teorías de liderazgo junto con las lecciones aprendidas de la experiencia militar para desarrollar habilidades en la gestión de sistemas complejos y la configuración de la cultura organizativa.

Lundqvist, A. (2014) con relación a las habilidades y competencias esenciales para el liderazgo militar, señala que ciertas habilidades y competencias son requisitos fundamentales para un liderazgo efectivo y de calidad. Los líderes eficaces se esfuerzan por perfeccionar esas habilidades y aplicarlas en diversos entornos, como el ejército, el sector público y las carreras gubernamentales. Actualmente se indica que los requisitos fundamentales para liderar militar mente con eficacia a los grupos humanos son:

- Un liderazgo sólido. Implica la capacidad de tomar medidas decisivas al tiempo que se trabaja de forma transparente y en colaboración con los equipos, y se asume la responsabilidad de la propia influencia. Este comportamiento gana el respeto y la aprobación de los subordinados.
- La comunicación estratégica. Un líder militar requiere proporcionar una visión clara a su equipo mientras éste debe escucharlo atentamente. El acelerado ritmo de los cambios exige saber escuchar para obtener la información oportuna que permita adelantarse a los acontecimientos. La comunicación estratégica también implica establecer relaciones interpersonales y comunicar eficazmente los puntos e ideas clave.
- La gestión ética. Implica crear un entorno que se centre en la consecución del resultado deseado y en cómo se consigue ese resultado. Los líderes deben demostrar valor moral y permitir que los

valores fundamentales de sus organizaciones guíen sus decisiones y prácticas.

- La adaptabilidad. Permite a los líderes militares responder a entornos que cambian rápidamente, reagruparse y reconfigurarse a la luz de nueva información. Los líderes deben ajustar los modelos mentales, cambiar los planes y estar preparados para reposicionar una misión o un proyecto cuando sea necesario.

El liderazgo militar abarca habilidades y competencias básicas que muchas veces se transfieren a múltiples profesiones civiles. La Fuerza Aérea norteamericana define el liderazgo como "el arte y la ciencia de influir y dirigir a las personas para que cumplan la misión asignada" (US Air Force, 2006). Es una definición compleja que contiene varios conceptos importantes:

Arte y Ciencia: El liderazgo es un arte porque requiere imaginación y habilidad creativa. No hay dos líderes que aborden un reto de manera exactamente igual. Normalmente hay varias respuestas "correctas" para un problema de liderazgo. Además, los líderes aportan su personalidad única a su trabajo y se expresan y actúan como individuos. Dado que la forma de actuar de un líder es una cuestión de estilo y el juicio personal, el liderazgo es un arte. Pero el liderazgo también es una ciencia porque es una materia académica que requiere un estudio cuidadoso, observación y experimentación.

El líder Intenta moldear los pensamientos o sentimientos de una persona para que haga algo. Lo que desea el líder militar es que se cumpla la misión asignada. La misión es la razón de ser del equipo (Hersey et al. 1996). La misión define el objetivo a largo plazo del equipo.

Hannah, Uhl-Bien, Avolio y Cavarretta (2009), señalan que la doctrina militar no determina de manera específica los estilos de liderazgo necesarios para ser líderes y las definiciones de liderazgo utilizadas son

bastante generales y que normalmente se encuentran para la población civil. Diversas investigaciones se han focalizado en analizar las características que hacen que un líder militar sea eficaz y eficiente, caben precisar la de Kürşad Özlen y Zukic (2013) y la de Bartone, Eid, Johnsen, Laberg y Snook (2009) quienes han analizado la relación entre personalidad y el liderazgo efectivo en cadetes del Ejército de EE.UU.. Aplicaron el Big Five Inventory. Encontraron que las dimensiones de personalidad que influyen en la eficacia del líder son:

- Extroversión.
- Ser consciente de su responsabilidad (autodisciplina, orden, reflexión)
- Personalidad persistente.

Chan, C. y Drasgow, K. (2001) encontraron que los líderes militares se caracterizan por ser extrovertidos y sociables, y poseen valores como el afán de logro y la competitividad. Van Iddekinge y Heffner (2009) coincidentemente encontraron que la eficacia del liderazgo militar se vincula con 3 dimensiones del Big Five Inventory:

- Estabilidad emocional. Tener una actitud positiva y no experimentar miedos, preocupaciones y emociones negativas que lleven a perder el control).
- Extroversión
- Ser consciente.

Este es el contexto dentro del que se desenvuelve la presente investigación la misma que se plantea como objetivo principal determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos 2022. Como objetivos específicos la presente investigación se plantea describir las principales características atribuidas a los líderes militares terminar por el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos.

Para determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos se utilizará el instrumento de Medición del Liderazgo, elaborado y aplicado por Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019). Este instrumento ha sido elaborado y sometido a los controles psicométricos del caso (Validez y Confiabilidad) por las autoras. Este instrumento evalúa los tres estilos de liderazgo más conocidos:

- Liderazgo Autocrático (Autoritario)
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Liberal

Por consiguiente estos son los factores que evaluaremos en la presente investigación:

Problema General

¿Es posible determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022?

Problemas Específicos

- 1) ¿Es posible determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022?
- 2) ¿Es posible determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022?

- 3) ¿Es posible determinar las características de relación con la institución en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.

3.2 Objetivos específicos

- 1) Determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.
- 2) Determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.
- 3) Determinar las características de relación con la institución castrense que presenta el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos.

4. VARIABLE

Como se trata de un estudio descriptivo consideramos la variable estilo de liderazgo en sus tres dimensiones básicas, tal como las considera las autoras de la prueba Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019). Este instrumento ha sido elaborado y sometido a los controles psicométricos del caso (Validez y Confiabilidad) por las autoras. Este instrumento evalúa los tres estilos de liderazgo más conocidos:

- Liderazgo Autocrático (Autoritario)
- Liderazgo Democrático

- Liderazgo Liberal

- 1) Líder autocrático. Este tipo de líder aplica un modelo de liderazgo impositivo donde los subalterno o subordinados realizan un aporte mínimo en ideas y sugerencias. La toma de decisión es unilateral.
- 2) Líder democrático. Permite y estimula participación de los subordinados en la toma de decisiones en las diferentes acciones. Acepta y evalúa opiniones y sugerencias.
- 3) Líder liberal. Otorga libertad a los subordinados para la toma de decisiones. El líder no participa y no evalúa la realización de las tareas del colaborador.

Por su parte, las características de la personalidad de líder consideradas deseables por el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos (2022) son evaluadas con el instrumento Evaluación de las Características de los Líderes Militares, desarrollado y debidamente validado y con confiabilidad por Beramendi, M. (2021). Este instrumento considera las siguientes características de los líderes militares:

- Personalidad
- Gestión y conducción del liderazgo
- Relación con la institución.

A nivel personalidad el instrumento considera las siguientes características:

- Son más carismáticos
- Son más concienzudos
- Son más abiertos con sus subordinados
- Son más agradables

- Son más extrovertidos

A nivel gestión y conducción del liderazgo, el instrumento considera características:

- Son más adecuados para el liderazgo
- Son más honestos
- Son más conscientes de la situación
- Pueden entender fácilmente la psique de sus subordinados
- Son más leales a sus instituciones
- Son más motivadores
- Son más competentes para gestionar sus funciones
- Son más aptos para tomar decisiones
- Pueden generar fácilmente soluciones para ocasiones específicas

A nivel relación con la institución militar, el instrumento considera las siguientes características:

- Se sacrifican más por sus instituciones
- Están más orientados a las tareas
- Están más compenetrados con los objetivos institucionales

5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Dimensión	Indicadores	Ítems		Escala de Medición
		N°	Contenido	
Liderazgo Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> - Sanciones - Realiza tareas - Organiza actividades - Metas trazadas 	1	- Ejercen sanciones que señala la norma.	Ordinal
		2	- Usted realiza tareas particulares aparte de su labor normal.	
		3	- Organiza actividades sin previa consulta a los trabajadores.	
		4	- Le imponen competencias a desarrollar para el logro de las metas trazadas.	
Liderazgo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar responsabilidades - Participación en actividades - Tiene dificultades - Respeta opiniones 	5	- Percibe usted que su jefe delega Responsabilidades dependiendo a la carga laboral.	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi Siempre
		6	- Su jefe de área permite participación en las actividades que el propone.	
		7	- Su jefe de área ayuda a usted cuando tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.	
		8	- Percibe usted que su jefe respeta las opiniones de los trabajadores.	
Liderazgo Liberal	<ul style="list-style-type: none"> - Tolera el error - Aplicación de medidas disciplinarias - Toma de decisiones - Realiza tareas 	9	- Se permite tolerar el error que comete el trabajador.	5: Siempre
		10	- Mi jefe es complaciente en la aplicación de reglamentaciones y medidas disciplinarias.	
		11	- Percibe que su compañero de trabajo toma decisiones independientes de su jefe.	
		12	- Percibe usted que su jefe realiza tareas que corresponde al trabajador.	

En cuanto a las características de los líderes militares consideradas por el instrumento elaborado por Beramendi, M. (2021) se señalan las siguientes características de los líderes militares a evaluar:

Características de personalidad

- Son más carismáticos
- Son más concienzudos
- Son más abiertos con sus subordinados
- Son más agradables
- Son más extrovertidos

Características de gestión y conducción

- Son más adecuados para el liderazgo
- Son más honestos
- Son más conscientes de la situación
- Pueden entender fácilmente la psique de sus subordinados
- Son más leales a sus instituciones
- Son más motivadores
- Son más competentes para gestionar sus funciones
- Son más decisivos
- Pueden generar fácilmente soluciones para ocasiones específicas

Características de relación con la institución militar

- Se sacrifican más por sus instituciones
- Están más orientados a las tareas
- Están más compenetrados con los objetivos institucionales

6. HIPÓTESIS

6.1 Hipótesis General

Si se aplica el instrumento “Estilos de liderazgo” de Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019) entonces será posible determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.

6.2 Hipótesis Específicas

- 1) Si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.
- 2) Si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.
- 3) Si se aplica el instrumento "Evaluación de las Características de los Líderes Militares" de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de relación con la institución castrense que presenta el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos.

7. METODOLOGÍA

7.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación asumió, de acuerdo con la definición de Sánchez Carlessi (2005) un tipo de investigación “descriptiva” en la medida que se orientó al conocimiento de la realidad tal como se presentaban en una situación espacio temporal determinado. De acuerdo con Bunge, M. (1999) la investigación descriptiva se orienta a responder preguntas de este tipo: ¿Cómo se presenta el fenómeno en un medio y momento determinado? ¿Cuál es el perfil psicológico de la persona estudiada? ¿Cómo se distribuyen los niveles de afrontamiento según el grado militar o la especialidad? ¿Qué características de desajuste de comportamiento se presentan en una población que carece de estilos de afrontamiento?

La investigación también fue de tipo “explicativa”. Este tipo de investigación se orienta a explicar las características específicas que asumen las variables consideradas en función al medio o situación. Piscoya (1982) señala que las reglas tecnológicas, a diferencia de las proposiciones o enunciados producidos por la investigación científica, se caracterizan porque no tiene sentido decir que son verdaderas o falsas, sino más bien si son eficientes si permiten el logro de su objetivo propuesto o de ineficientes en caso contrario.

El diseño asumido fue el diseño “no experimental” ya que no se manipuló ninguna variable.

7.2. Población y muestra

a. Población

La población de la presente investigación estuvo conformada por la totalidad del personal de oficiales de todas las especialidades que laboran en el Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos. La totalidad de Oficiales FAP acantonados en el Grupo 42 de Iquitos es de 72 oficiales de diferentes especialidades.

b. Muestra y muestreo

Por razones de acceso, disponibilidad y autorización oficial la muestra estuvo conformada por los Oficiales FAP con la especialidad de Pilotos pertenecientes al Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos. Este grupo estuvo conformado por 41 oficiales.

Por consiguiente, se aplicó un muestreo “no paramétrico” de tipo criterial u opinático en el que el tipo y tamaño de la muestra es decidido según los criterios personales del investigador, tal como señala Sánchez, H. (2005). Por estas circunstancias, se decidió que la muestra estuviera conformada por el grupo señalado.

c. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión

Los criterios de inclusión fueron:

- Ser oficial piloto FAP en condición de actividad destacado en el Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos
- Ser persona adulta entre los 25 y 50 años de edad.
- Pertenecer al personal militar en actividad del Escuadrón Aéreo 421 del Grupo Aéreo N°42 de Moronacocha - Iquitos.
- Estar de acuerdo con participar en el estudio (Consentimiento Informado).

Criterios de Exclusión

Los criterios de exclusión fueron:

- No ser miembro de la especialidad de Pilotos
- Menores de edad de los 25 años de edad.
- No pertenecer a la institución militar en condición de actividad de la Grupo Aéreo de Moronacocha, Distrito de Iquitos, al 2021.
- No estar de acuerdo con participar en el estudio (Consentimiento Informado).
- No ser oficial piloto FAP

- no estar destacado en el Grupo Aéreo 42 de la ciudad de Iquitos.

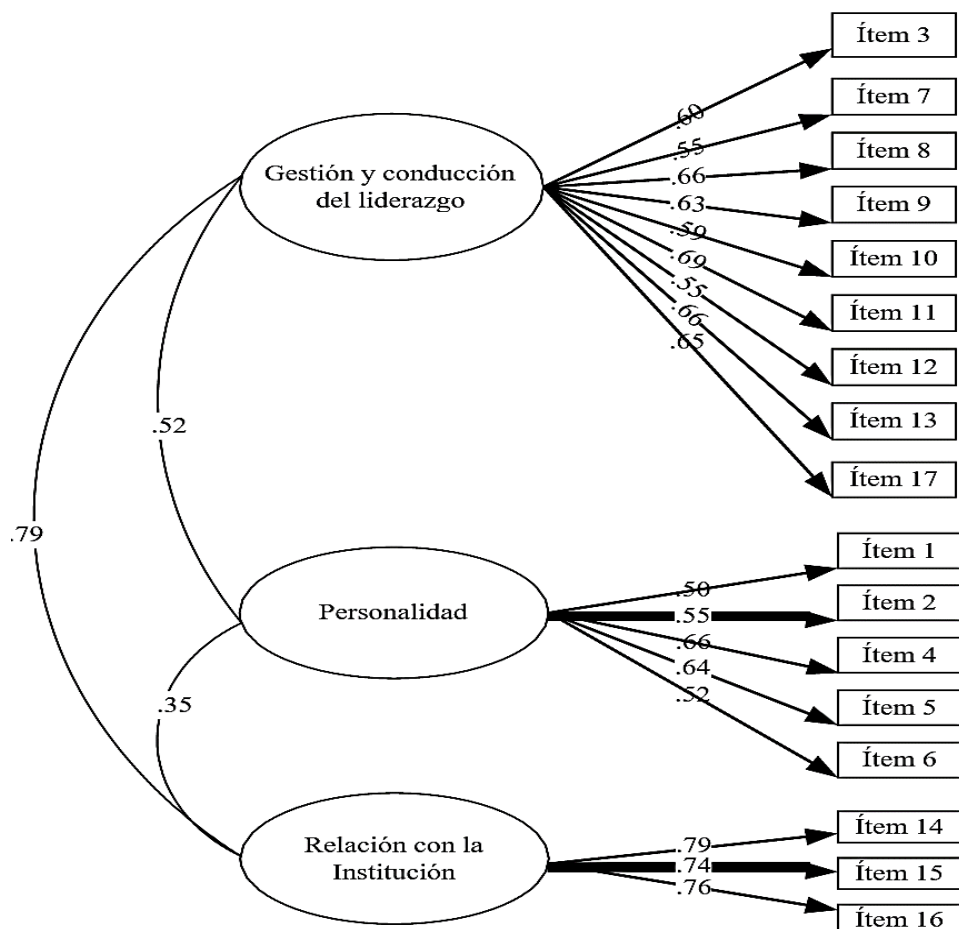
7.3. Técnicas e Instrumentos

La técnica que se empleó en la presente investigación fue la “observación por encuesta”. Según García Ferrando (1993) la encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. Por su parte, Sierra Bravo (1994) señala que la observación por encuesta, consiste en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

Para medir la variable “Estilos de Liderazgo” se utilizó el cuestionario Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019), el cual ha sido elaborado y sometido a los diversos controles psicométricos del caso (Validez y Confiabilidad) por las autoras. Este instrumento evalúa los tres estilos de liderazgo más conocidos: a) Liderazgo Autocrático (Autoritario); b) Liderazgo Democrático y c) Liderazgo Liberal. El estadístico de fiabilidad de la técnica Alfa de Cronbach aplicado a este instrumento arrojó un Coeficiente Alpha de 0,701 para los 12 ítems, por lo cual el instrumento se considera altamente confiable para la investigación. La validez fue establecida por “criterio de jueces” los cinco jueces consultados determinaron que el instrumento era válido. En cuanto a la definición operacional de las variables “Estilo de Liderazgo” las autoras la definen como: “Conjunto de actitudes que muestran las personas frente al tipo de liderazgo que ejercen sus jefes, la cual será medida en escala ordinal nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. A mayor puntuación en cada estilo este será considerado el prevaleciente. El cuestionario se compone de doce ítems con cinco alternativas de respuesta. Su aplicación es individual y/o grupal. Dura aproximadamente de 5 a 10 minutos.

Por otro lado, las características de la personalidad de líder consideradas deseables por el personal de pilotos fue evaluada con el instrumento Evaluación de las Características de los Líderes Militares, desarrollado y debidamente validado y con confiabilidad por Beramendi, M. (2021). Este instrumento considera las siguientes características de los líderes militares: a) Personalidad; b) Gestión y conducción del liderazgo y c) Relación con la institución. Este instrumento se compone de 16 ítems con 5 alternativas de respuesta. Su aplicación es individual y/o grupal. Dura aproximadamente de 5 a 10 minutos. Su autora reporta que tiene validez y confiabilidad comprobada a través de diversos procedimientos. (Beramendi, (2021). Esta autora proporciona los resultados del análisis factorial de su instrumento:

Análisis Factorial de la Escala de Evaluación de las Características de los Líderes Militares (Beramendi, 2021)



Fuente: Beramendi, 2021.

7.4. Proceso de Recopilación de los datos

Se llevaron a cabo los siguientes procedimientos para la recopilación de los datos:

1. Se coordinó con los responsables del Grupo Aéreo 42 para el acceso y la aplicación de los instrumentos.
2. Se aplicaron los instrumentos.
3. Se calificaron los cuestionarios aplicados.
4. Las puntuaciones obtenidas fueron trasladadas al Programa Estadístico SPSS V. 24 para los análisis estadísticos del caso.
5. Se llevarán a cabo los procedimientos estadísticos del caso y se comprobaron las hipótesis planteadas.
6. Se efectuarán los análisis de resultados y se plantearán las respectivas conclusiones y se formularán las recomendaciones pertinentes.

7.5. Procesamiento de los datos

Como el nivel de la investigación es el descriptivo para una sola muestra y lo que se trata de comprobar es si las respuestas al Inventario de Afrontamiento al Estrés respecto de cada uno de las dimensiones son predominantes o no, se aplicará el procedimiento no-paramétrico conocido como la Bondad de Ajuste Chi Cuadrado para una sola muestra.

La regla de decisión es la siguiente:

Si el valor Chi Cuadrado es menor que la Significación Asintótica Bilateral aceptada es menor a $p: 0.05$, entonces existirán diferencias significativas entre los niveles de cada uno de los factores. Si el valor Chi Cuadrado es mayor que la Significación Asintótica Bilateral aceptada ($p: 0.05$) entonces no existirán diferencias significativas entre los niveles de cada uno de los factores. Es decir:

Si Chi Cuadrado encontrada (sog. Bilateria Asintótica) es < 0.05 se rechaza la H_0 (Hipótesis Nula) que señala que no hay diferencias significativas entre los grupos y se acepta la Hipótesis Alternativa que señala que hay diferencias significativas entre los grupos. Los datos fueron procesados con el programa estadístico SPSS Versión 24.

7.6. Consideraciones éticas

- Se realizó la investigación teniendo en cuenta los procedimientos establecidos en la Universidad y se solicitaron las autorizaciones pertinentes, para la toma de muestra, sin falseamiento de datos.
- La investigación buscó mejorar el conocimiento acerca de los temas seleccionados.
- El trabajo de investigación guardó la originalidad y autenticidad buscando un aporte por parte del tesista hacia la comunidad científica.
- Se respetaron los resultados obtenidos, sin modificar las conclusiones, simplificar, exagerar u ocultar los resultados.
- No se utilizaron datos falsos ni se elaboraron informes intencionados.
- No se cometió plagio, se respetó la propiedad intelectual de los autores y se citará de manera correcta cuando se utilicen partes de textos o citas de otros autores.

8. RESULTADOS

8.1. Estadística Descriptiva

a) Distribución de la muestra según género

El total de la muestra (41 personas) se distribuyó según su sexo de acuerdo al siguiente gráfico:

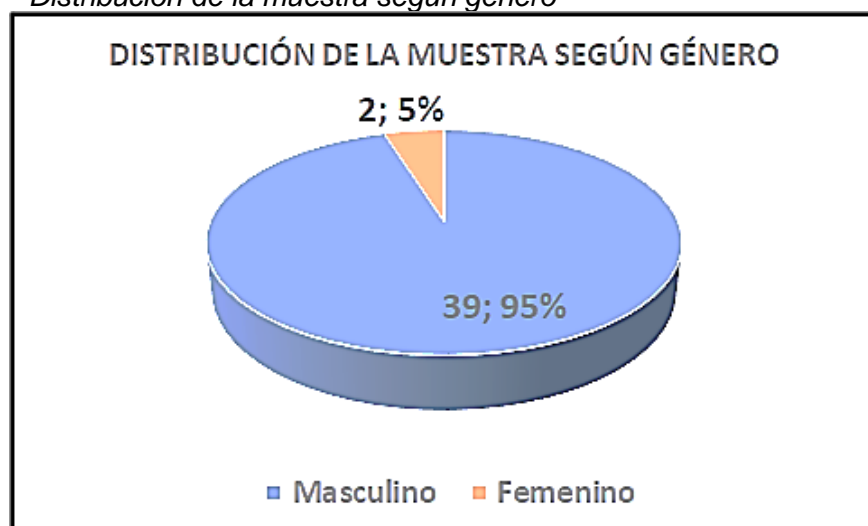
Tabla 1
Distribución de la muestra según género

GENERO	FRECUENCIA	%
MASCULINO	39	95%
FEMENINO	02	05%
TOTAL	41	100

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia un marcado predominio del grupo masculino sobre el grupo femenino. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1
Distribución de la muestra según género



Fuente: Elaboración propia

b) Distribución de la muestra según nivel de instrucción

Tabla 2
Distribución de la muestra según nivel de instrucción

GRADO DE INSTRUCCION	FRECUENCIA
EDUCACION SUPERIOR	41

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que el total de la muestra tiene un grado de instrucción a nivel de Educación Superior. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2
Distribución de la muestra según nivel de instrucción



Fuente: Elaboración propia

c) Estadísticos descriptivos

En la siguiente tabla observamos una serie de estadísticas descriptivas de la muestra de estudio. Esto se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3
Estadísticos descriptivos de la muestra

		Estadísticos		
		LIDERAZGO AUTORITARI O	LIDERAZGO DEMOCRÁTI CO	LIDERAZGO LIBERAL
N	Válido	41	41	41
	Perdidos	0	0	0
Media		16,39	12,12	10,80
Mediana		16,00	12,00	11,00
Moda		20	12	11 ^a
Desv. Desviación		3,962	3,068	2,892
Varianza		15,694	9,410	8,361
Rango		20	13	13
Mínimo		10	6	3
Máximo		30	19	16
Suma		672	497	443

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla apreciamos los promedios en la Escala de Estilos de Liderazgo:

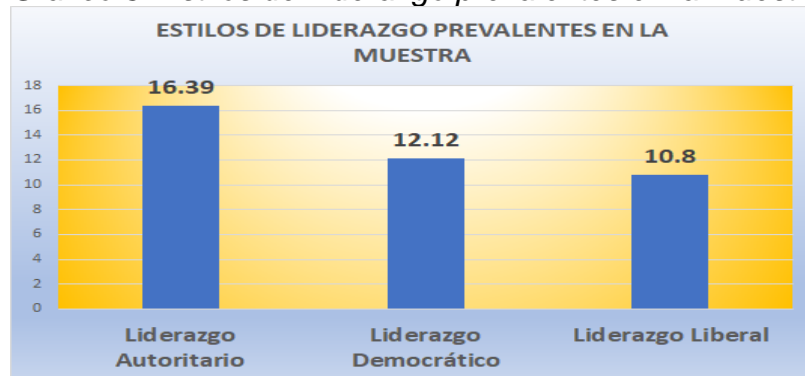
Tabla 4
Estilos de Liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	FRECUENCIA
LIDERAZGO AUTORITARIO	16,39
LIDERAZGO DEMOCRATICO	12,12
LIDERAZGO LIBERAL	10,8

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico apreciamos la medida de tendencia central (promedios):

Gráfico 3 Estilos de Liderazgo prevalentes en la muestra



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que la muestra evidencia una marcada tendencia a favor del estilo de liderazgo autoritario.

En la Tabla anterior apreciamos las medidas de tendencia central: media, mediana y moda.

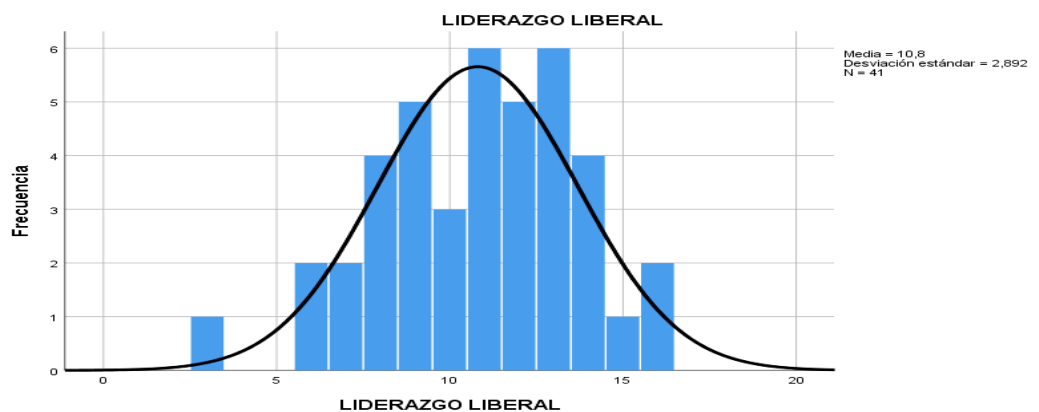
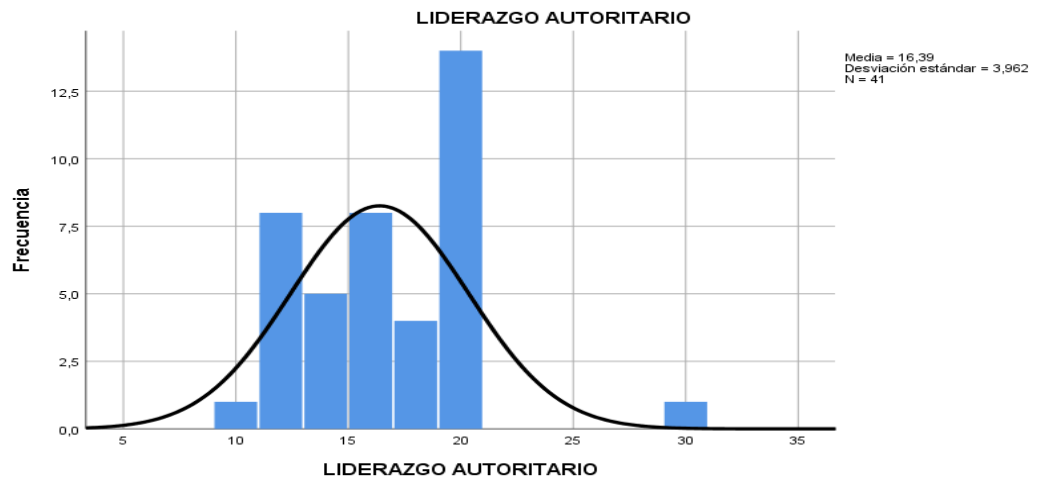
- La media aritmética es la suma de todos los datos dividida entre el número total de datos. Es el promedio del puntaje obtenido por la muestra.
- La mediana es el valor que ocupa el lugar central entre todos los valores del conjunto de datos, cuando estos están ordenados en forma creciente o decreciente.
- La moda de un conjunto de datos es el dato que más veces se repite, es decir, aquel que tiene mayor frecuencia absoluta. En caso de existir dos valores de la variable que tengan la mayor frecuencia absoluta, habría dos modas. Si no se repite ningún valor, no existe moda.
- La desviación estándar es un promedio de las desviaciones individuales de cada observación con respecto a la media de una distribución. Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.
- La varianza es una medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media. Formalmente se calcula como la suma de los residuos al

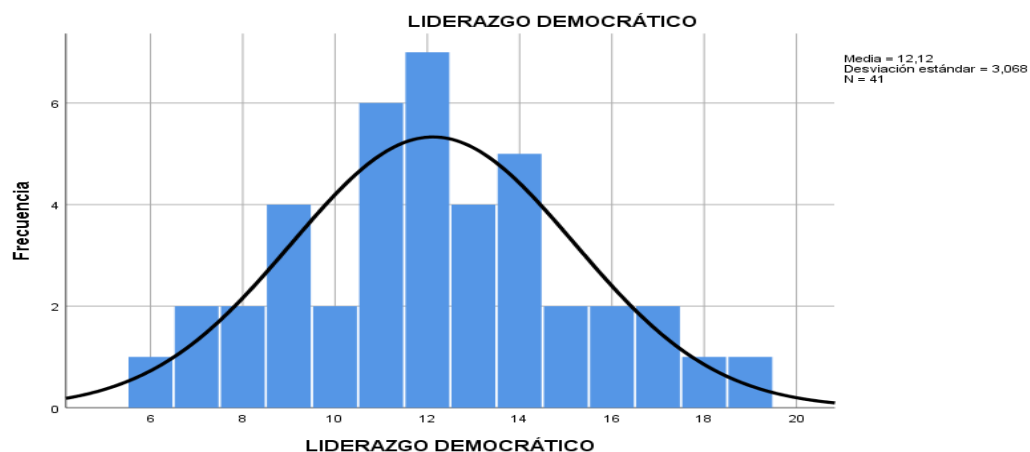
cuadrado divididos entre el total de observaciones. También se puede calcular como la desviación típica al cuadrado.

- El puntaje mínimo es la menor puntuación obtenida por la muestra en cada una de las variables. El puntaje máximo es la mayor puntuación obtenida por la muestra en cada una de las variables.
- El rango da la idea de proximidad de los datos a la media. Se calcula restando el dato menor al dato mayor. Este dato permite obtener una idea de la dispersión de los datos, cuanto mayor es el rango, más dispersos están los datos de un conjunto.

h) Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov

Con el propósito de determinar qué tipos de procedimientos aplicar (Procedimientos Paramétrica o Procedimientos No Paramétricos) se utilizó la Prueba de Kolmogorov – Smirnov. Con este propósito, en primer lugar, solicitamos los histogramas de las respectivas variables del estudio:





A continuación, apreciamos en la siguiente tabla la asimetría y curtosis de cada uno de los gráficos:

Tabla 5
Estadísticos Asimetrías y Curtosis

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		LIDERAZGO AUTORITARI O	LIDERAZGO DEMOCRÁTIC O	LIDERAZGO LIBERAL
N		41	41	41
Parámetros normales ^{a,b}	Media	16,39	12,12	10,80
	Desv. Desviación	2,660	3,068	2,892
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,137	,101	,112
	Positivo	,137	,101	,075
	Negativo	-,088	-,089	-,112
Estadístico de prueba		,137	,101	,112
Sig. asintótica(bilateral)		,050 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia

Los datos recabados de asimetría y curtosis indican la probabilidad de que las distribuciones obtenidas no tengan una distribución normal.

Para comprobar la normalidad de la distribución de cada una de las variables consideradas planteamos la respectiva hipótesis alterna seguida de la hipótesis nula.

H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal.

H0: La distribución de la variable en estudio NO difiere de la distribución normal. El nivel de significancia asumido es el Alfa = 0.05.

Para determinar la normalidad de la distribución de las puntuaciones consideradas se utilizó la Prueba de Kolmogorov – Smirnov. Ver la siguiente tabla:

Tabla 6
Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una sola muestra
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		LIDERAZGO AUTORITARI O	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	LIDERAZGO LIBERAL
N		41	41	41
Parámetros normales ^{a,b}	Media	16,39	12,12	10,80
	Desv. Desviación	2,660	3,068	2,892
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,137	,101	,112
	Positivo	,137	,101	,075
	Negativo	-,088	-,089	-,112
Estadístico de prueba		,137	,101	,112
Sig. asintótica(bilateral)		,050 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia

El valor encontrado de P (Significación Asintótica Lateral) es en todos los casos mayor que 0.05.

Como el valor p encontrado para todas las variables (el valor de significancia) es mayor que 0.05. Se acepta la Hipótesis Nula que indicaba que la distribución de las variables en estudio es una distribución normal. Es decir, la distribución de los puntajes es una distribución normal y debe aplicarse la estadística paramétrica. Se rechaza la Hipótesis Alterna que planteaba que la distribución de la variable difiere de la distribución normal. En consecuencia deben aplicarse procedimientos paramétricos.

8.2. Estadística Inferencial

a) Comprobación Hipótesis Específica 1

Esta hipótesis planteaba que si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.

La distribución de frecuencias de los sujetos de la muestra en cuanto a sus opiniones sobre las características de personalidad de los líderes militares puede apreciarse en el siguiente gráfico:

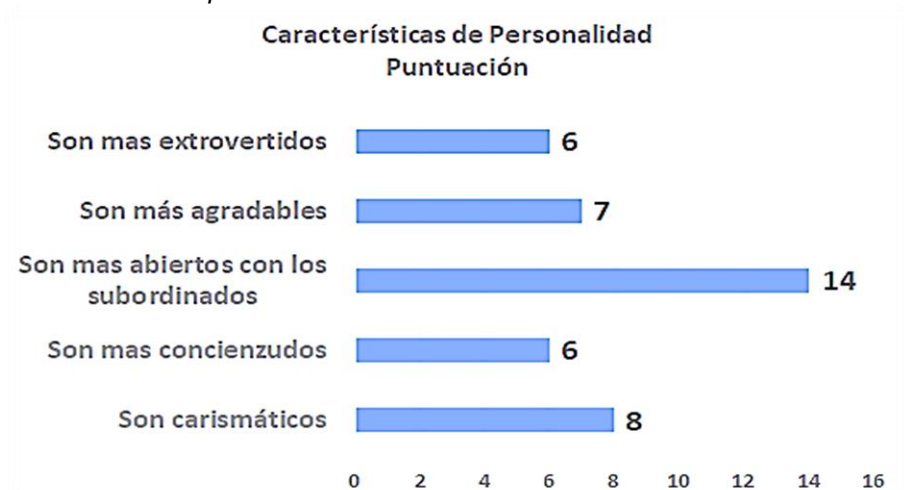
Tabla 7
Rasgos de Personalidad atribuidos a los líderes por los sujetos de la muestra

Características de personalidad	Puntuación	Porcentaje
Son más carismáticos	8	20%
Son más concienzudos	6	15%
Son más abiertos con los subordinados	14	34%
Son más agradables	7	17%
Son más extrovertidos	6	15%
Total	41	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 4
Características de personalidad atribuidas al líder



Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que la característica más distintiva de los líderes según la muestra encuestada son “Ser más abiertos con los subordinados” y “Ser carismáticos”.

La prueba Chi Cuadrado arrojó los siguientes resultados:

Estadísticos de prueba	
	opinion
Chi-cuadrado	36,620 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 23,7.

La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas entre las cinco características de personalidad atribuidas a los líderes. Esto significa que el 34% y el 10% de la muestra coincidían en atribuir a los líderes militares las mencionadas características. Se consideró comprobada la Hipótesis Específica 1.

b) Comprobación Hipótesis Específica 2

Esta hipótesis planteaba que si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.

La distribución de frecuencias de los sujetos de la muestra en cuanto a sus opiniones sobre las características de gestión y conducción del liderazgo puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 8
Estrategias de gestión y conducción atribuidas a los líderes por los sujetos de la muestra

Estrategias de gestión y conducción del liderazgo	Frecuencia
Son más adecuados para el liderazgo	2
Son más honestos	3
Son más conscientes de la situación	6
Pueden entender fácilmente la psique de sus subordinados	10
Son más leales a sus instituciones	9
Son más motivadores	4
Son más competentes para gestionar sus funciones	1
Toman decisiones	5
Pueden generar fácilmente soluciones para ocasiones específicas	1

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Estrategias de gestión y conducción atribuidas a los líderes por los sujetos de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que la característica más distintiva de los líderes según la muestra encuestada son "Pueden entender más abiertamente a los subordinados" y "Son más leales a su institución".

La prueba Chi Cuadrado arrojó los siguientes resultados:

Tabla 9
Chi Cuadrado de los niveles de resiliencia en el factor "Ecuanimidad"

Estadísticos de prueba	
	opinion
Chi-cuadrado	21,493 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 23,7.

La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que p: 0.05. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas entre las nueve estrategias de gestión y conducción atribuidas a los líderes. Esto significa que el 24% y el 22% de la muestra coincidían en atribuir a los líderes militares las mencionadas características. Se consideró comprobada la Hipótesis Específica 2.

c) Comprobación Hipótesis Específica 3

Esta Hipótesis planteaba que si se aplica el instrumento "Evaluación de las Características de los Líderes Militares" de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de relación con la institución castrense que presenta el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos. La distribución de frecuencias de los sujetos de la muestra en cuanto a su relación con la institución militar puede apreciarse en la siguiente tabla:

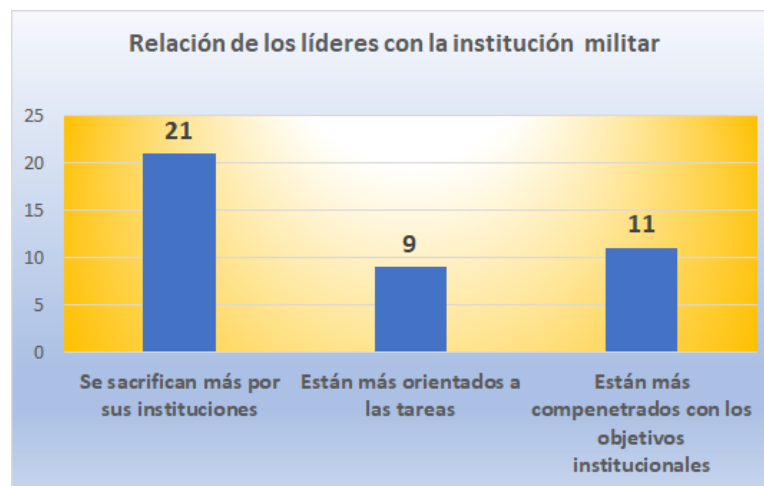
*Tabla 9
Relación de los líderes con la institución militar*

Relación con la institución militar	Frecuencia
Se sacrifican más por sus instituciones	21
Están más orientados a las tareas	9
Están más compenetrados con los objetivos institucionales	11

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

*Gráfico 6
Relación de los líderes con la institución militar*



Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que la característica más distintiva de los líderes según la muestra encuestada es: “Se sacrifican más por sus instituciones”. La prueba Chi Cuadrado arrojó los siguientes resultados:

Tabla 10
Chi Cuadrado de la “Relación de los líderes con la institución militar”

Estadísticos de prueba	
	opinion
Chi-cuadrado	24,535 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 23,7.

La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas en la “Relación de los líderes con las instituciones militares” priorizando la opinión de: “Se sacrifican más por sus instituciones”. Esto significa que el 51% de la muestra coincidía en atribuir a los líderes militares la mencionada característica. Se consideró comprobada la Hipótesis Específica 3.

d) Comprobación de la Hipótesis General

Esta Hipótesis planteaba que si se aplica el instrumento “Estilos de liderazgo” de Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019) entonces será posible determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.

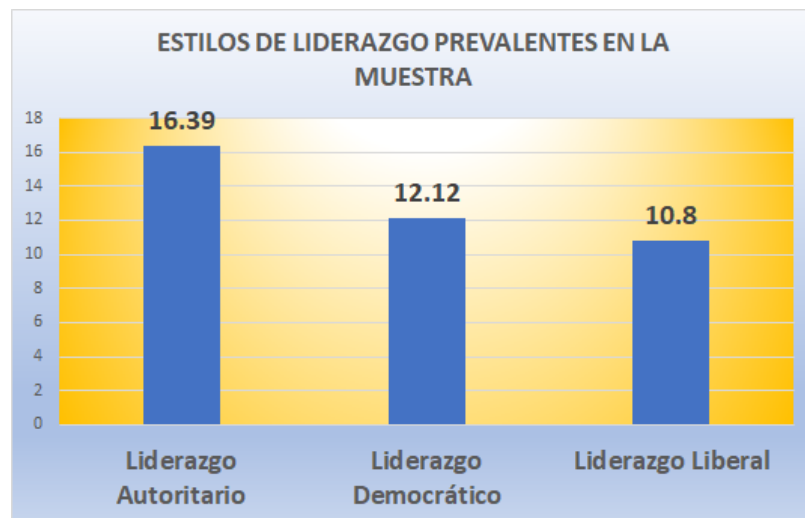
Tabla 11
Estilos de Liderazgo

Estilos de Liderazgo	Frecuencias
Liderazgo Autoritario	16.39
Liderazgo Democrático	12.12
Liderazgo Liberal	10.8

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico apreciamos la medida de tendencia central (promedios) en los tres estilos de liderazgo por parte de la muestra.

Gráfico 7
Estilos de Liderazgo prevalentes en la muestra



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que la muestra evidencia una marcada tendencia a favor del estilo de liderazgo autoritario.

Tabla 12
Chi Cuadrado de “Estilos de Liderazgo”

Estadísticos de prueba	
	opinion
Chi-cuadrado	36,620 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%)
han esperado
frecuencias
menores que 5.
La frecuencia
mínima de casilla
esperada es 23,7.

La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos. Esto significa que la muestra presenta una marcada y significativa preferencia por el estilo de liderazgo autoritario. Se consideró comprobada la Hipótesis General.

9. DISCUSIÓN

Entre los principales hallazgos del presente estudio se encontró una tendencia manifiesta por el estilo autoritario o autocrático, lo cual es perfectamente comprensible dada la naturaleza de la institución en la que laboran y a la formación castrense recibida. En lo referido a las características de personalidad se encontró “Ser más abiertos con los subordinados” y “Ser carismáticos”. En lo referente a la gestión y conducción del liderazgo se encontró las siguientes descripciones: “Pueden entender mejor a los subordinados” y “Son más leales a su institución”. Para describir las relaciones de los líderes con su institución se empleó la frase: “Se sacrifican más por sus instituciones”. Es decir, se aprecian características asociadas al buen trato a los subordinados y a la simpatía personal. En lo que atañe a la conducción y gestión del liderazgo se aprecia la comprensión hacia los subordinados y la lealtad a la institución. En lo referido a sus relaciones con la FAP la idea del buen líder es de aquel que se sacrifica por la institución.

Según Magnelli (1993) el liderazgo militar es una aptitud que alcanza un jefe militar cuando logra influir libre y conscientemente sobre el grupo a su mando. De acuerdo a los resultados de la presente investigación el líder militar debe tener capacidad y competencia para guiar, conducir y persuadir al grupo a su cargo, de modo que logre la cohesión interna del grupo en torno al objetivo común, obteniendo su obediencia voluntaria no por cumplir una orden sino por convicción. El líder militar, debe crear un ambiente de mutua confianza, donde primen el respeto, la lealtad, así como la cooperación espontánea y desinteresada.

En cuanto a sus rasgos de personalidad se destacan la capacidad del líder para tomar decisiones y la manera frontal, directa y objetiva de analizar una situación crítica real. Puede resumirse que, la muestra considera líder a aquellos que evidencian:

- Competencia: Capacidad de cumplir adecuadamente las funciones profesionales, lo que está estrechamente relacionado con: el autoconocimiento (cualidades positivas y negativas); el conocimiento de la naturaleza humana (necesidad, emociones, reacciones, cualidades positivas y negativas).
- Conocimientos tácticos y técnicos (compatible con su grado militar). Conocimiento detallado de la organización a que pertenece.
- Integridad: Como resultado de algunos factores, tales como la honestidad, el sentido de justicia y del deber y el coraje moral.
- Dedicación: capacidad de realizar las actividades profesionales con perseverancia, estrechamente vinculada con las creencias y valores del líder.
- Coraje: capacidad de controlar el miedo y de continuar desempeñando la misión eficiente.

Acorde con lo encontrado, diversas investigaciones se han focalizado en analizar las características que hacen que un líder militar sea eficaz y eficiente. Bartone y cols. (2009) han comprobado la influencia de la personalidad en el ejercicio eficaz del liderazgo en militares. Se encontró que los líderes militares exhiben un tipo de personalidad por ellos denominada “personalidad resistente” (manejo del estrés, compromiso con el trabajo, satisfacción por los desafíos, etc.). Se ha comprobado que los factores de personalidad que influyen en la eficacia del líder son la extroversión y el ser autoconsciente (autodisciplina, orden, reflexión). Chan, C. y Drasgow, K.(2001) encontraron que los líderes militares se caracterizan por ser extrovertidos y sociables, y poseen valores como el afán de logro y una marcada tendencia a ser competitivos.

Van Iddekinge y Heffner (2009) hallaron que el desempeño del liderazgo militar eficaz se asocia con: estabilidad emocional, tendencia a mantener una actitud optimista y positiva y no experimentar mayormente miedos y emociones negativas (pérdida del control), ser extrovertidos y ser autoconscientes. Clemmons y Fields (2011) también hallaron que las

dimensiones de extroversión y ser consciente influyen en la motivación para liderar, y también la dimensión de agradabilidad. En el liderazgo militar se evidencian los valores de afán de poder y afán de logro, así como los valores de universalismo y benevolencia, que se caracterizan por la preocupación por los otros.

Estos resultados son coherentes con el ámbito militar, ya que su función implica la defensa de la Patria y sus habitantes, y la necesidad de logro para poder llevar a cabo las misiones que demandan las Fuerzas Armadas.

10. CONCLUSIONES

- 1) Se comprobó la **Hipótesis Específica 1** la cual planteaba que si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022. Se encontró que la característica más distintiva de los líderes según la muestra encuestada son “Ser más abiertos con los subordinados” y “Ser carismáticos”. La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas entre las cinco características de personalidad atribuidas a los líderes. Esto significa que el 34% y el 10% de la muestra coincidía en atribuir a los líderes militares las mencionadas características. Se consideró comprobada la Hipótesis Específica 1.

- 2) Se comprobó la **Hipótesis Específica 2** la cual planteaba que si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022. Se encontró que las características más distintivas de los líderes según la muestra encuestada son “Pueden entender más abiertamente a los subordinados” y “Son más leales a su institución”. La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas entre las nueve estrategias de gestión y conducción atribuidas a los líderes. Esto significa que el 24% y el 22% de la muestra coincidía en atribuir a los líderes militares

las mencionadas características. Se consideró comprobada la Hipótesis Específica 2.

- 3) Se comprobó la **Hipótesis Específica 3** la cual planteaba que si se aplica el instrumento "Evaluación de las Características de los Líderes Militares" de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de relación con la institución castrense que presenta el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos. Podemos apreciar que la característica más distintiva de los líderes según la muestra encuestada es: "Se sacrifican más por sus instituciones". La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas en la "Relación de los líderes con las instituciones militares" priorizando la opinión de: "Se sacrifican más por sus instituciones". Esto significa que el 51% de la muestra coincidía en atribuir a los líderes militares la mencionada característica. Se consideró comprobada la Hipótesis Específica 3.
- 4) Se comprobó la **Hipótesis General** la cual planteaba que si se aplica el instrumento "Estilos de liderazgo" de Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019) entonces será posible determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022. La Significación Asintótica Bilateral encontrada es de 0.000 menor que $p: 0.05$. Es decir, se comprobó la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos. Esto significa que la muestra presenta una marcada y significativa preferencia por el estilo de liderazgo autoritario. Se consideró comprobada la Hipótesis General.

11. RECOMENDACIONES

- 1) Promover charlas y conversatorios sobre los beneficios y ventajas de evaluar y determinar los niveles de liderazgo en el personal del Grupo Aéreo 42 asentado en la ciudad de Iquitos con el fin de afinar y perfeccionar los mecanismos del liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.

- 2) Plantear la aplicación de un programa sobre desarrollo y consolidación de los mecanismos que potencian y efectivizan el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 asentado en la ciudad de Iquitos.

- 3) Desarrollar y formalizar un instrumento específico para evaluar el liderazgo militar en las instituciones militares de nuestro medio, estandarizándolo y adaptándolo a la realidad de las instituciones militares del Perú.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquiles, Gay (2007) El diseño industrial en la historia. Argentina, Ed. Tec: Lidia Samar.
- Acle Tomasini, Alfredo (1990) "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Un Caso Real Hecho en México" México: Editorial Grijalbo, pp. 29 - 30.
- Avellaneda, J. (1999) Psicología Industrial. Lima: Hombre y trabajo.
- Adair, John (2007). No jefes sino Líderes. El camino hacia el éxito. 2da. Edición. Editorial Fundación Confemetal. España.
- Adair, John (1990). Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Editorial Legis. Colombia.
- Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J. C., y Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521. doi: 10.1108/01437730910981908.
- Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J. C., y Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521. doi: 10.1108/01437730910981908.
- Beramendi, Maite (2021) Validación de la escala de características de los líderes militares en el contexto local. Buenos Aires. <https://www.undef.edu.ar/libros/wp-content/uploads/2021/02/BERAMENDI.-Defensa-Nacional-Nro.-2-arti%CC%81culo-9.pdf>
- Bermúdez Roldán, Eloisa (2000) Resultados obtenidos en empresas mexicanas con la implantación de programas de desarrollo organizacional", Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, México,
- Blake, R., & Mouton, J. (1980). El Nuevo Grid Gerencial. México: Diana.
- Blanchard, Ken y Hersey, Paul (1968) Liderazgo de máximo nivel. Universidad de Ohio. Management Press.
- Bravo Jiménez, R. (1998) Significado del liderazgo y la participación en los procesos de calidad. *Rev. Idea*. Vol 4. No. 6: México, pp. 23.
- Brower, C., y Dardis, G. (2001). Teaching combat leadership at West Point: Closing the gap between expectation and experience. En C. Kolenda (ed.), *Leadership: The warrior's art* (pp. 27-42). Carlisle, PA: Army War College Press.
- Bunge, Mario (1999) La investigación científica. Barcelona. Ariel.

- Carrasco Gonzales, Clair Luz y Mesías Córdova, Raquel (2019) Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad distrital de Yarinacocha – Pucallpa, 2018. Universidad Privada de Pucallpa. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Escuela Profesional de Administración de Negocios. Ucayali.
- Certo, W., W. (2007) Administración moderna. México: Interamericana.
- Chan, K.-Y., y Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.481.
- Clemmons, A. B., y Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23(6), 587-600. doi: 10.1080/08995605.2011.616787
- Clemmons, A. B., y Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23(6), 587-600. doi: 10.1080/08995605.2011.616787
- Clemmons, A. B., y Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23(6), 587-600. doi: 10.1080/08995605.2011.616787.
- Davis, K. y Newstrom, J. 2003 o Comportamiento humano en el trabajo o McGraw-Hill, México (2003)
- Fiedler F. E. y M.M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1984, pp. 179-184
- Fisher, K., Billing, T. y Chhina, H. (2016). Indian Military Leadership: An Exploratory Study. *International Leadership Journal*, 8(2), 3-37.
- Fulmer, R., R.; R. (2013) Administración y organización. México: CECSA. p. 89.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., y Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.006
- Hersey, Paul; Kenneth H. Blanchard, & Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 7th ed., (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996. 548
- Kark, R., Karazi-Presler, T., y Tubi, S. (2016). Paradox and Challenges in Military Leadership. *Leadership Lessons from Compelling Contexts*, 157-187. doi: 10.1108/s1479-357120160000008031
- Kipnis, D. (1992) Empleo del poder del supervisor en la industria. México: Trillas.

- Koontz, H. (2005) *Introducción a la Administración Moderna*. México: Interamericana.
- Kürşad Özlen, M. y Zukic, A. (2013). A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 707-719. doi: 10.6007/ijarbss/v3-i7/102
- Likert, P. (2007) *Dirección en el centro laboral*. Paidós: Buenos Aires,
- Likert, R. and Likert, J. (1989). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Lloreda, M. (2005). *Liderazgo*. Portafolio.
- Lundqvist, A. (2014). *Military Leadership: A Swedish Leadership Theory Applied on French Perspectives in an Educational Setting (Tesis de grado)*. Institution: CREC (le Centre de Recherche des Écoles de Coëtquidan).
- Magnelli, J. (1993) "La educación militar para un mando descentralizado" *Biblioteca del Oficial del Círculo Militar (753)*, Bs. As. p. 228,
- Morath, R., Leonard, A. y Zaccaro, S. (2011). *Military Leadership: An Overview*
- Norton, P. (2008) *Integración de las nuevas tecnologías de la información en el mundo de los negocios*. Presidente en España y Portugal de Unisys. USA. *Business Integrator*. p.34.
- Nosnik Ostrowiak, Abraham (2009) "Empresarios transformadores y efectividad organizacional: apuntes para el caso mexicano". México: Universidad Anáhuac del Sur, pp. 71 -89.
- Piscoya Hermoza, Luis (1982) *La investigación educacional*. Lima. LHP
- Prodanciuc, R. (2018). Military Identity. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(2), 377-382. doi: 10.1515/kbo-2018-0118.
- Roscar, M. (2005). *Liderazgo*. Portafolio.
- Sánchez Carlessi, Hugo (2005) *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima. HSC.
- Soupios, M. (2000). *Las 10 reglas de oro del liderazgo : sabiduría clásica para líderes modernos / Michael A Soupios, Panos Mourdoukoutas*. Barcelona: Planeta.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W, (1989) *How to Choose a Leadership Pattern*, *Harvard Business Review* May-June.
- Thierauf, R. , R. (2010) *Principios y aplicaciones de la administración*. México: Limusa.

U.S. Air Force, AFDD1-1, Leadership & Force Development, (U.S. Air Force, 2006).

Van Iddekinge, C., Ferris, G. R., y Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62, 463-495.

Vroom, & Yetton. (2002). *Modelo de decisión*. Buenos Aires. Sur.

Anexos

ANEXO 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE PILOTOS DEL GRUPO AÉREO 42 DE LA CIUDAD DE IQUITOS 2022

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>Problema General</p> <p>¿Es posible determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>1) ¿Es posible determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022?</p> <p>2) ¿Es posible determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022?</p> <p>3) ¿Es posible determinar las características de relación con la institución en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1) Determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.</p> <p>2) Determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.</p> <p>3) Determinar las características de relación con la institución castrense que presenta el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Si se aplica el instrumento “Estilos de liderazgo” de Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019) entonces será posible determinar los estilos de liderazgo prevalecientes en personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1) Si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de personalidad relacionadas con el liderazgo militar en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.</p> <p>2) Si se aplica el instrumento “Evaluación de las Características de los Líderes Militares” de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de gestión y conducción del liderazgo en el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos, 2022.</p> <p>3) Si se aplica el instrumento "Evaluación de las Características de los Líderes Militares" de Beramendi, M. (2021) entonces será posible determinar las características de relación con la institución castrense que presenta el personal de pilotos del Grupo Aéreo 42 ubicado en la ciudad de Iquitos.</p>	<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Autocrático (Autoritario) • Liderazgo Democrático • Liderazgo Liberal <p>1) Líder autocrático. Este tipo de líder aplica un modelo de liderazgo impositivo donde los subalterno o subordinados realizan un aporte mínimo en ideas y sugerencias. La toma de decisión es unilateral.</p> <p>2) Líder democrático. Permite y estimula participación de los subordinados en la toma de decisiones en las diferentes acciones. Acepta y evalúa opiniones y sugerencias.</p> <p>3) Líder liberal. Otorga libertad a los subordinados para la toma de decisiones. El líder no participa y no evalúa la realización de las tareas del colaborador.</p>	<p>Investigación de tipo descriptivo.</p> <p>Investigación de nivel tecnológico.</p> <p>Diseño “no experimental”</p> <p>Muestra no paramétrica de tipo criterial.</p> <p>Estadística Univariada.</p> <p>Razón Chi Cuadrado.</p> <p>Prueba de Bondad de Ajuste.</p> <p>Procesador estadístico SPSS Vers. 25.</p> <p>Instrumentos: Escala de Estilos de Liderazgo e Inventario de Características del Líder Militar, Adaptada a la población peruana. Se halla estandarizada, baremada y tiene validez y confiabilidad demostrada por varios métodos.</p>

ANEXO 02

CARTA DE PRESENTACION A LA INSTITUCION DE ESTUDIOS DE INVESTIGACION



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía"

SEÑOR

CAP FAP. JANSEN ZAMORA AGUILAR

Jefe de la Sección del Estado Mayor A-1 del Grupo Aéreo N° 42 – Iquitos.

Presente-

Asunto Solicita autorización y consentimiento para aplicación del estudio de investigación

De mi consideración:

A través de la presente le saludo cordialmente y paso a expresarle en mi calidad de Coordinador de la Carrera de Psicología de la Universidad Científica del Perú, ubicada en la Av. Abelardo Quiñones 2.5 Km, sede principal en la ciudad de Iquitos, que teniendo conocimiento de su prestigiosa Institución en la ciudad de Iquitos, presento a la Bachiller del Programa Académico de Psicología ALVA VASQUEZ JUNKIELY CRISTINA, DNI N° 70001660 Código de matrícula N° 2154600107, los cuales se encuentran en la etapa de aplicación de los instrumentos de su investigación de Tesis, titulada ESTILOS DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE PILOTOS DEL GRUPO AEREO 42 DE LA CIUDAD DE IQUITOS 2022. Por lo que Solicito a su digno despacho conceder el permiso a la ex Internas, quién ha realizado sus prácticas pre profesional de psicología.

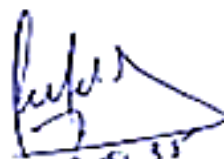
Agradeciéndole anticipadamente por su aporte en esta acción de apoyo a la investigación deseándole éxitos en su Digno cargo quedo de usted.

Atentamente,

Iquitos Ub. de abril del 2022

Universidad Científica del Perú
Facultad de Ciencias de la Salud


Psic. Juan Mendez Del Aquila Mgr
Docente Asesor


2022 31
Aguila

ANEXO 03

CARTA DE AUTORIZACION Y CONSENTIMIENTO DE LA INSTITUCION PARA EL
ESTUDIOS DE INVESTIGACION



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"
"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANIA NACIONAL"
"AÑO DEL BICENTENARIO DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU"

MINISTERIO DE DEFENSA
Fuerza Aérea del Perú

Iquitos, 01 MAY 2022

Srta.
Juriley Cristina Alva Vasquez
Ciudad.-

De mi especial consideración:

Es grato a usted en relación a la carta emitida solicitada la autorización de estudios de psicología, en respuesta es grato de contar con profesionales psicólogos interesados por las personas que acuden a laborar a este Grupo Aéreo N°42, la misma que concede su ejecución y el consentimiento en nuestra comunidad con el propósito para recopilar información para el estudio de investigación psicológica al personal militar y civil que labora en este Grupo Aéreo, para optar el título en Psicología de la Científica del Perú Srta. Bachiller de psicología **Juriley Cristina Alva Vasquez** de la Universidad, Estamos seguro que esto redundará en beneficio de nuestra institución en el personal militar y civil.

Atentamente


Dios guarde a Ud.
El Capitán WAP.
JANSEN MARTIN ZAMORA AGUILAR
O-9770503-A+

ANEXO 04:

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO

Señor (a) colaborador: Este cuestionario es anónimo y confidencial, tiene como finalidad conocer su opinión sobre liderazgos, por lo que se le solicita responder las preguntas con la mayor objetividad.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marca con una “X”, la casilla que mejor represente su respuesta según a los índices

1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

Nº	Ítems	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
	Dimensión: Liderazgo Autocrático					
1	¿Ejercen sanciones que señala la norma?					
2	¿Usted realiza tareas particulares aparte de su labor normal?					
3	¿Organiza actividades sin previa consulta a los trabajadores?					
4	¿Le imponen competencias a desarrollar para el logro de las metas trazadas?					
	Dimensión: Liderazgo Democrático					
5	Percibe usted que su jefe delega responsabilidades dependiendo a la carga laboral					
6	Su jefe de área permite participación en las actividades que el propone					
7	Su jefe de área ayuda a usted cuando tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
8	Percibe usted que su jefe respeta las opiniones de los trabajadores					
	Dimensión: Liderazgo Liberal					
9	¿Se permite tolerar el error que comete el trabajador?					
10	¿Mi jefe es complaciente en la aplicación de reglamentaciones y medidas disciplinarias?					
11	¿Percibe que su compañero de trabajo toma decisiones independiente de su jefe?					
12	¿Percibe usted que su jefe realiza tareas que corresponde al trabajador?					

Gracias por su colaboración

“Características de los líderes militares”

Señor (a) colaborador: Este cuestionario es anónimo y confidencial, tiene como finalidad conocer su opinión sobre liderazgos. Por lo que se le solicita responder las preguntas con la mayor objetividad.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marca con una “X”, la casilla que mejor represente su opinión según a los índices:

Dimensión	N°	Ítems	Si	No
Personalidad	1	Son más carismáticos		
	2	Son más concienzudos		
	4	Son más abiertos con sus subordinados		
	5	Son más agradables		
	6	Son más extrovertidos		
Gestión y Conducción del liderazgo	3	Son más adecuados para el liderazgo		
	7	Son más honestos		
	8	Son más conscientes de la situación		
	9	Pueden entender fácilmente la psique de sus subordinados		
	10	Son más leales a sus instituciones		
	11	Son más motivadores		
	12	Son más competentes para gestionar sus funciones		
	13	Son más decisivos		
17	Pueden generar fácilmente soluciones para ocasiones específicas			
Relación con la Institución	14	Se sacrifican más por sus instituciones		
	15	Están más orientados a las tareas		
	16	Están más compenetrados con los objetivos institucionales		