



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Diferencias de percepción de estilos en la toma de
decisiones de los colaboradores de la institución
educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo,
provincia de Huancayo - 2016**

Miryam Saenz Porras

Huancayo, 2016

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor:

MBA. Nivardo Alonzo Santillán Zapata

Agradecimientos:

A Dios por su infinito amor, por guardarme de todo mal y ser la luz en mi vida.

A mi hijo, que con su existir me motiva a ser mejor persona cada día.

A mis padres por estar a mi lado en los momentos más difíciles, por sus palabras de aliento que no me dejaban decaer, por apoyo incondicional y por sus consejos

A mis hermanos por hacer que sienta que soy un ejemplo a seguir.

Al MBA Pedro Bernabe Venegas Rodriguez, docente de la Universidad Continental, por su guía, su tiempo y por todo su apoyo constante para lograr la elaboración de mi tesis.

Dedicatoria

A mi hijo: por ser mi motor y motivo, por enseñarme a desarrollar la capacidad de resiliencia.

A mis padres: Mario Saenz y Bernalda Porras con mucho amor y cariño.

A mis hermanos: quienes pueden ver ahora que nada es imposible, que con perseverancia y disciplina se logra hasta el sueño más lejano.

Tabla de Contenidos (Índice)

Tabla de Contenidos (Índice).....	ii
Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	vi
Resumen Ejecutivo	ii
<i>Abstract</i>	iv
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación.....	2
1.1.1. Problemas de la Investigación.....	3
1.1.1.1. Problema General.....	3
1.1.1.2. Problemas específicos	3
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	4
1.1.2.1. El objetivo general	4
1.1.2.2. Objetivos específicos	4
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	5
1.2. Marco Teórico.....	5
1.2.1. Variables	5
1.2.1.1. Variable dependiente.....	5
1.2.1.2. Variable independiente	8
1.2.2. Definición de Términos.	8
1.3. Definiciones Operacionales	12
1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación	14

1.5. Hipótesis de la Investigación	14
Capítulo II: Revisión de la Literatura	16
2.1. La Revisión de Literatura.....	16
2.2. Antecedentes	19
Capítulo III: Metodología	22
3.1. Método y Diseño de la Investigación.....	22
3.2. Población y Características de la Muestra	24
3.2.1. Población de la investigación.....	24
3.2.2. Características de la muestra.....	25
3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad	26
3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez	27
3.4.1. Instrumentación.....	27
3.4.2. Confiabilidad.....	27
3.4.3. Validez.	28
3.5. Recolección y Análisis de Datos.....	29
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	31
4.1. Perfil de los Informantes	31
4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados.....	32
4.2.1. Presentación de resultados.	32
4.2.2. Contrastación y comprobación de Hipótesis.....	34
4.2.2.1. Comprobación de Hipótesis Específica 1 (variable género).....	34

4.2.2.2. Comprobación de Hipótesis Específica 2 (variable edad).	39
4.2.2.3. Comprobación de Hipótesis Específica 3 (variable tiempo de servicio).45	
4.2.2.4. Comprobación de Hipótesis Específica 4 (grado académico).....	50
4.2.2.5. Comprobación de Hipótesis General.	56
Conclusiones	58
Recomendaciones.....	61
Sugerencias	62
Referencias.....	63
Apéndice A Guia para entrevista	66
Apéndice B Diagrama de Cajas y Bigotes por Estilo de Toma de Decisión	67
Apéndice C. Matriz de correlación por estilos y por preguntas.....	71
Apéndice D. Histograma de distribución por cada Estilo de Toma de Decisión.....	75
Apéndice E Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Género	76
Apéndice F Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Edad.....	78
Apéndice G Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Tiempo de Servicio	80
Apéndice H Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Grado Académico	82
Apéndice I Comprobación de H1 (variable género) a través de una Prueba Paramétrica	84
Apéndice J Inventario de Estilo de Toma de Decisiones.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	13
Tabla 2 Miembros integrantes de la Institución educativa Andrés Bello	25
Tabla 3 Coeficiente de consistencia interna del Alfa de Cronbach	28
Tabla 4 Características de la muestra.....	31
Tabla 5 Resultados descriptivos generales de la muestra analizada	32
Tabla 6 Media y desviación estándar por estilo de decisión para género	36
Tabla 7 Prueba de normalidad para Género.....	37
Tabla 8 Prueba de homogeneidad de varianzas en Género.....	38
Tabla 9 Contraste de hipótesis H1	38
Tabla 10 Media y desviación estándar por estilo de decisión para edad	41
Tabla 11 Prueba de normalidad para Edad	42
Tabla 12 Prueba de homogeneidad de varianzas en Edad	43
Tabla 13 Prueba ANOVA de un factor para comprobar H2.....	44
Tabla 14 Contraste de hipótesis H2	44
Tabla 15 Media y desviación estándar por estilo de decisión para tiempo de servicio	47
Tabla 16 Prueba de normalidad para tiempo de servicio	47
Tabla 17 Prueba de homogeneidad de varianzas en tiempo de servicio.....	48
Tabla 18 Prueba ANOVA de un factor para comprobar H3.....	49
Tabla 19 Contraste de hipótesis H3	50
Tabla 20 Media y desviación estándar por estilo de decisión para grado académico.....	52
Tabla 21 Prueba de normalidad para grado académico	53
Tabla 22 Prueba de homogeneidad de varianzas para grado académico	54
Tabla 23 Prueba ANOVA de un factor para comprobar H4.....	54
Tabla 24 Contraste de hipótesis H4	55
Tabla 25 <i>Comprobación de hipótesis general</i>	56

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de estilo de decisión propuesto por Rowe, A. J. y Boulgarides	6
<i>Figura 2.</i> Modelo simplificado del proceso de decisión.....	7
<i>Figura 3.</i> Modelo ampliado de los estilos de decisión propuesto por Rowe y Boulgarides.....	8
<i>Figura 4.</i> Intensidad del estilo de decisión directivo	10
<i>Figura 5.</i> Intensidad del estilo de decisión analítico.	11
<i>Figura 6.</i> Intensidad del estilo de decisión conceptual.....	12
<i>Figura 7.</i> Intensidad del estilo de decisión conductual.	12
<i>Figura 8.</i> Promedio simple por estilo de toma de decisión	33
<i>Figura 9.</i> Intensidad, según promedio, del estilo elegido.....	34
<i>Figura 10.</i> Resultados descriptivos según estilo de decisión por género.	35
<i>Figura 11.</i> Resultados descriptivos según estilo de decisión por Edad.....	40
<i>Figura 12.</i> Resultados descriptivos según estilo de decisión por tiempo de servicio.....	46
<i>Figura 13.</i> Resultados descriptivos según estilo de decisión por grado académico.....	51

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, teniendo en cuenta que esta Institución Pública pertenece al modelo de servicio educativo denominado Jornada Escolar Completa del nivel secundario; así mismo de acuerdo al resultado de la fórmula de la población finita de la muestra, son 32 colaboradores quienes participaron del estudio; la investigación utiliza el método científico, es de tipo aplicada, el nivel de investigación fue descriptiva, el diseño de la investigación fue no experimental y el tipo de investigación no experimental es transeccional o transversal, la técnica de recolección de datos fue a través de la encuesta, el instrumento utilizado fue el Inventario de estilo de toma de decisiones; por otro lado en cuanto a las delimitaciones de la investigación, se aplicó todo el personal administrativo, docente y directivo del nivel secundaria de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo de la provincia de Huancayo, departamento de Junín, en el año 2016, y no se tomó en cuenta a los que se encontraban con licencia, vacaciones o que estaban temporalmente de reemplazo. En cuanto a las limitaciones fueron la disponibilidad de tiempo e incompatibilidad de horarios y la negativa de un docente que simplemente no quiso participar en la aplicación de la encuesta. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el Inventario de Estilos de Toma de Decisiones según Rowe y Boulgarides, J. D., (1992). Los resultados finales, obtenidos en el estudio, muestran que las percepciones de estilos de toma de decisión no son diferentes en los colaboradores de la II.EE. Andrés Bello; así mismo para cada variable de estudio se determinó que: (a) género, No es diferente, (b) edad, No es diferente, (c) tiempo de servicio, No es diferente y (d) grado académico, No es diferente. Así mismo se observa que en la II.EE. Andrés Bello existe los cuatro estilos de toma de decisión: (a) directivo, (b) analítico,

(c) conceptual y (d) conductual y la intensidad de estilo que predomina es la dominante y muy dominante.

Palabras claves: estilo de toma de decisión, percepción, género, edad, tiempo de servicio y grado académico.

Abstract

The present work has as objective to identify the differences of perception of styles in the decision making in the collaborators of the I.I.EE Andrés Bello of the district of Pilcomayo, province of Huancayo - 2016, taking into account that this Public Institution belongs to the model of educational service called Full School Day of the secondary level; likewise according to the result of the formula of the finite population of the sample, there are 32 collaborators who participated in the study; the research uses the scientific method, is of applied type, the level of research was descriptive, the design of the research was non-experimental and the type of non-experimental research is transectional or cross-sectional, the technique of data collection was through the survey, the instrument used was the Inventory of decision-making style; On the other hand, regarding the delimitations of the research, all the administrative, teaching and executive staff of the I.I.EE secondary level were applied. Andrés Bello from the district of Pilcomayo in the province of Huancayo, department of Junín, in 2016, and those who were on leave, vacations or temporarily replaced were not taken into account. Regarding the limitations were the availability of time and incompatibility of schedules and the refusal of a teacher who simply did not want to participate in the application of the survey. The instrument used for data collection was the Inventory of Decision Making Styles according to Rowe and Boulgarides, J. D., (1992). The final results, obtained in the study, show that the perceptions of decision making styles are not different in the collaborators of the I.I.EE. Andres Bello; likewise for each study variable it was determined that: (a) gender, is not different, (b) age, is not different, (c) time of service, is not different and (d) academic degree, is not different. Likewise it is observed that in the I.I.EE. Andrés Bello exists the four styles of decision making: (a) directive, (b) analytical, (c) conceptual and (d) behavioral and the intensity of style that predominates is dominant and very dominant.

Keywords: style of decision making, perception, gender, age, service time and academic degree.

Capítulo I: Introducción

En el Perú se viene implementando acciones para la modernización del estado de cara a la llegada del Bicentenario, en ese sentido, el sector Educación cuenta con el Proyecto Educativo Nacional (PEN), en el cuál se trazaron diversos objetivos estratégicos con la finalidad de mejorar continuamente el desarrollo de la educación. Para ello, entre otros aspectos, se implementó un modelo de servicio educativo denominado Jornada Escolar Completa [JEC], que “es una intervención del Ministerio de Educación del Perú que busca mejorar de manera integral la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas de educación secundaria, ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y promoviendo el cierre de brechas” (Jornada Escolar Completa [JEC], s.f., párr. 2).

El Colegio Estatal, de nivel secundaria “Andrés Bello”, ubicado en la calle Huamachuco N° 200 del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo y región Junín; es una de las Instituciones que está incluida en el modelo de servicio educativo JEC; por tal motivo la presente investigación pretende identificar las diferencias de percepción de estilos de toma de decisión según las variables demográficas: (a) género, (b) edad, (c) tiempo de servicio y (d) grado académico, no pretende calificar ni valorar el estilo de toma de decisión que predomina en la Institución Educativa.

Robbins (2010) resalta que la toma de decisiones “...en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: la comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más.”. Por otro lado Rowe y Boulgarides (1983), afirman que “las decisiones que tomen dependerán del comportamiento, habilidades, experiencias y conocimientos del individuo”.

La teoría aplicada en esta investigación es la que formula Rowe y Boulgarides a través del Inventario de Estilos de Toma de Decisiones. Este instrumento dimensiona la toma de

decisiones en cuatro estilos: (a) directivo, (b) analítico, (c) conceptual, y (d) conductual (Rowe A. & Boulgarides J. D., 1992).

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación

Actualmente, la educación en el Perú es regulada por el Ministerio de educación, este ministerio busca la universalización de la educación básica, que está compuesta por los niveles de inicial, primaria y secundaria (Ley 28044 - MINEDU, 2003), y se clasifican en públicas y privadas.

Por otro lado, el enfoque de gestión en las Instituciones Educativas que se encuentran bajo el modelo de Jornada Escolar Completa [JEC], se administra bajo tres componentes: (a) gestión basada en el liderazgo pedagógico, (b) gestión participativa, y (c) gestión del cambio. (MINEDU, 2014), componentes que son medidos en base a resultados.

En ese sentido, el equipo directivo, durante todo el año debe tomar una serie de decisiones que debe influir positivamente en el logro de los objetivos planteados por la Institución, para ello diseñan estrategias y/o iniciativas que deben ser aceptadas y/o acatados por los trabajadores, sin ocasionar rechazo o resistencia y sobre todo que las decisiones tomadas se debe lograr en consenso con la comunidad educativa en general, es decir entre (a) los directores, (b) los docentes, y (c) los administrativos; ya que este resultado será medido.

El problema radica en que, cuando se lleva a cabo una reunión y se deba tomar una decisión con la participación de todos los trabajadores, como por ejemplo cuando, cada fin de año se debe elaborar y aprobar el Plan Anual de Trabajo (PAT) para el siguiente periodo académico; no se llega a un acuerdo global, esto debido a la diversidad de opiniones y percepciones en la toma de decisiones de los colaboradores, lo que conlleva a que este proceso sea muy tedioso y genera pérdidas de tiempo; así lo declaró la Directora Onofre (2016) de la I.E., (ver Apéndice A), quien afirma que no conoce cómo medir y/o evaluar la percepción de estilo de toma de decisión de cada uno sus colaboradores para comprenderlos

mejor, coincidiendo con Robbins (2009), quien afirma que “los individuos que toman decisiones, así como la calidad de éstas son influenciadas en gran medida por sus percepciones” (p. 103).

En consecuencia, nuestro problema está basado en medir la percepción de estilos de toma de decisión que predomina en los colaboradores de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo - 2016.

1.1.1. Problemas de la Investigación

Se estructuró el problema de investigación en problemas generales y específicos.

1.1.1.1. Problema General

Para esta investigación se determinó el siguiente problema: ¿Existen diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo - 2016?

1.1.1.2. Problemas específicos

Los problemas específicos son:

- ¿Existen diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido al género de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo - 2016?
- ¿Existen diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido a las edades de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo - 2016?
- ¿Existen diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido al tiempo de servicio de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo - 2016?

- ¿Existen diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016?

1.1.2. Objetivos de la Investigación

La investigación en este trabajo busca alcanzar tanto el objetivo general como los específicos que son señalados a continuación.

1.1.2.1. El objetivo general

Identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

1.1.2.2. Objetivos específicos

Teniendo en consideración que ya se ha identificado el objetivo general, es posible desglosar de ellas los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido al género de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.
- Identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido a las edades de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.
- Identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido al tiempo de servicio de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.
- Identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

La investigación es importante porque al identificar posibles diferencias en la percepción de la toma de decisiones, se determinaría la causa principal de la resistencia o rechazo a las decisiones tomadas por el equipo directivo y estos podrán entender mejor a sus colaboradores, no obstante, de no existir diferencias sobre la percepción del estilo de toma de decisión, se podrá establecer que el estilo de toma de decisión adoptado o predominante en los colaboradores de esta institución educativa, no los favorece o no los ayuda en el cumplimiento de sus objetivos.

La justificación se basa en que la investigación facilitará al equipo directivo información sobre la percepción de estilos de toma de decisión de sus colaboradores, así mismo al conocer la percepción del estilo de toma de decisión predominante, podrán proponer alternativas para adecuarse y adaptarse a un tipo de estilo de toma de decisiones que permita un mayor consenso y por ende el cumplimiento de las metas trazadas (Rowe y Boulgarides, 1983).

1.2. Marco Teórico

La medición se centra en la percepción de la toma de decisiones en una II.EE. pública a través del Inventario de Estilos de Toma de Decisiones. A continuación, se exponen las condiciones de la teoría para comprender mejor esta investigación.

1.2.1. Variables

Se determinó ubicar como variable dependiente al estilo de toma de decisiones y como variable independiente a las variables demográficas; en seguida, la argumentación.

1.2.1.1. Variable dependiente

El modelo teórico desarrollado por Rowe, A. J., y Boulgarides, J. D. en 1983, incorpora muchos de los factores considerados en otros modelos que permiten un enfoque holístico de los estilos de decisión; los autores, sintetizan una serie de propuestas en dos

enfoques: (a) la complejidad cognitiva, y (b) las preocupaciones o valores orientadores del individuo, como lo muestra la Figura 1. Según esta propuesta, el eje vertical, orientado a la complejidad cognitiva, plantea que las personas “se prestan a percibir el entorno en términos de pocas o rígidas reglas de procesamiento de la información y por ello tiene una gran necesidad de estructura; mientras que el individuo de alto nivel cognitivo es capaz de integrar diversas señales y tiene una gran tolerancia a la ambigüedad” (Rowe A. J., & Boulgarides J. D., 1983, p. 5). Por su parte, el eje horizontal, orientado a entender la preocupación o valoración más relevante de las personas, considera que “un individuo [con tendencia] centrada, generalmente preferirá entornos técnicos u orientados a tareas; [pero], un individuo [con tendencia] más amplia tenderá a preferir un entorno más social u orientado a las personas” (Rowe A. J., & Boulgarides J. D., 1983, p. 5).



Figura 1. Modelo de estilo de decisión propuesto por Rowe, A. J. y Boulgarides (1983)

Ahora bien, el modelo relaciona el uso de los valores orientadores al actuar preponderante de los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro y su relación entre ellos; así también, relaciona el actuar del eje vertical a las prioridades de los gerentes y líderes orientando al desarrollo del pensamiento de largo plazo, por una parte, y la acción en el corto plazo, por otra parte. Por ello, de la combinación de estas dimensiones, los autores proponen la aparición del inventario de estilos de decisión asumiendo que “no se esperaría que [los

individuos] encajen perfectamente en ninguna de las categorías [estilos de decisión] descritas anteriormente; [pero si] se esperaría más bien, que el individuo típico tenga uno o más estilos dominantes con [alguno] o más estilos de respaldo” (Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D., 1983, p. 7).

La complejidad que involucra decidir, aparece simplificada en una secuencia o proceso que incluye: (a) estímulos, (b) percepción, (c) cognición, (d) acción, y (e) respuesta como lo muestra la Figura 2. Aunque la imagen presenta a los estímulos como primer componente, este procede del entorno o la situación; el proceso considerando la información o la sobrecarga de información, es decir, el proceso inicia al considerar el estilo de información del gerente que se traduce en los sesgos perceptuales producto de las influencias de la información. La segunda etapa se basa en los aspectos cognitivos para la resolución de problemas o el uso y la comprensión de la información percibida, es decir, “incorpora aspectos de negociación, resolución creativa de problemas, heurística, análisis lógico, interpretación, evaluación y análisis de riesgos” (Rowe, A. J., & Boulgarides J. D., 1983, p. 1). En la tercera etapa que corresponde a la acción de tomar una decisión en sí, por ello, se evalúa “el papel del poder, la persuasión, la influencia, la motivación y el control” (Rowe A.J., & Boulgarides J. D., 1983, p. 1).

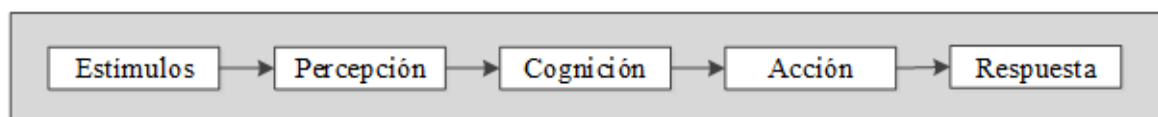


Figura 2. Modelo simplificado del proceso de decisión.

Estas tres etapas, dentro de las dimensiones de complejidad cognitiva y valores orientadores, moldean los estilos de toma de decisión posibles de entenderse en cuatro tipos: (a) directivo, (b) analítico, (c) conceptual, y (d) conductual. (Figura 3).

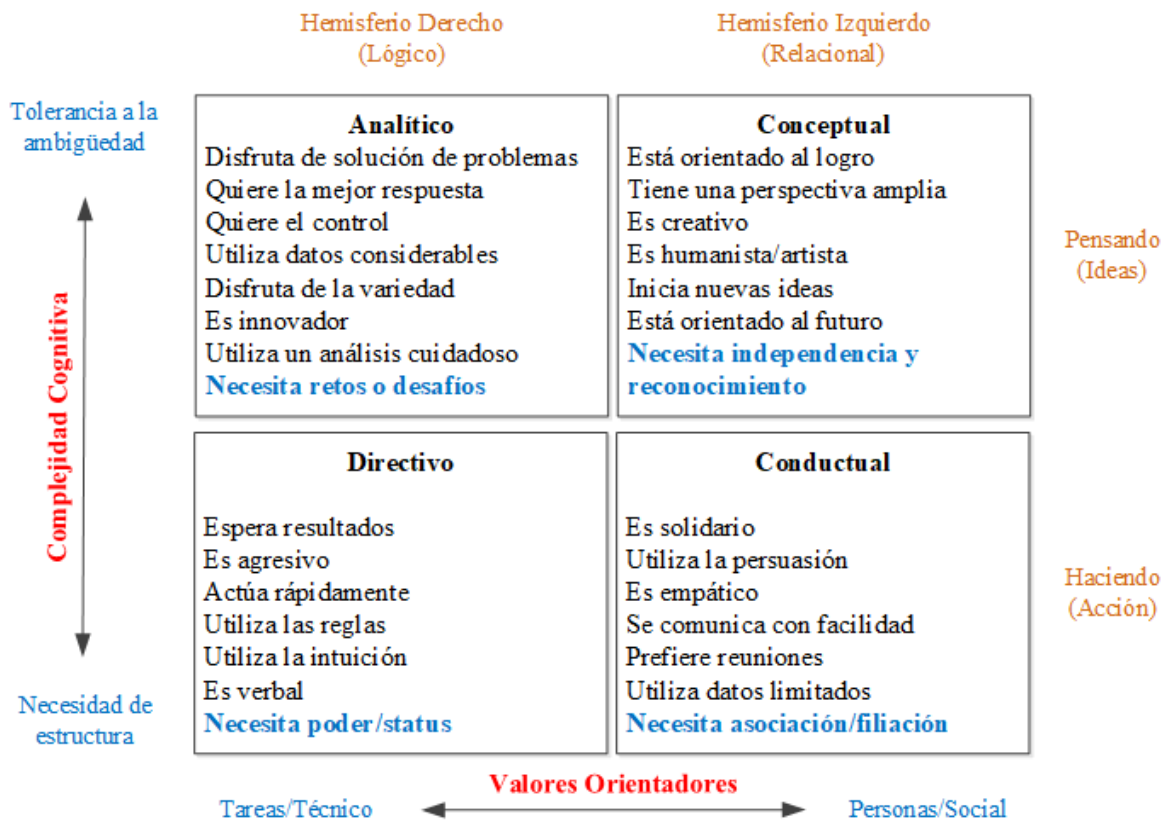


Figura 3. Modelo ampliado de los estilos de decisión propuesto por Rowe y Boulgarides.

1.2.1.2. Variable independiente

Para realizar esta investigación se utilizaron como variables independientes a los siguientes términos: (a) género, (b) edad, (c) tiempo de servicio, y (c) grado académico.

1.2.2. Definición de Términos.

Para conocer los diferentes estilos de toma de decisión que contiene este trabajo de investigación es necesario conocer las definiciones de cada una de ellas:

- *Percepción*

Según Robbins y Timothy (2009), la percepción es un proceso por el que las personas organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el el objetivo de asignar significado a su entorno, al mismo tiempo señalan que existe tres factores que influyen en la percepción: (a) factores en el receptor, como son actitudes, motivos, intereses, experiencia y expectativas; (b) factores en el objeto, como son novedad, movimiento,

sonidos, tamaño, entorno, proximidad y similitud y (c) factores en la situación, como son tiempo, atmosfera laboral y atmosfera social. (p. 139-140).

- *Género*

Araya Umaña, S. (2014), citando a Scott (1999), el género es “un elemento constitutivo de las relaciones basadas en las diferencias que distinguen los sexos y comprende tres elementos interrelacionados que contemplan la dimensión simbólica, la dimensión social y la dimensión individual” (p. 293). A consideración de Scott (1999), estos elementos vienen a ser: (a) Los símbolos y mitos culturalmente disponibles que evocan representantes múltiples, (b) los conceptos normativos que manifiestan las representaciones de los significados de los símbolos y que se expresan en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas, que afirman categóricamente y unívocamente el significado de varón y mujer, masculino y femenino, (c) las instituciones y organizaciones sociales de las relaciones de género: el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo segregado por sexos, las instituciones educativas, la política, y (d) la identidad subjetiva de género (p. 293).

- *Toma de decisiones*

Robbins y Coulter (2014) señalan que : “La toma de decisiones es la esencia de la administración, es la elección que se hace entre dos o más alternativas, el cual conlleva a un proceso de toma de decisiones como son: (a) Identificación de un problema, (b) Identificación de los criterios de decisión, (c) Ponderación de los criterios, (d) Desarrollo de las alternativas, (e) Análisis de las alternativas, (f) Selección de una alternativa, (g) Implementación de la alternativa, y (h) Evaluación de la eficacia de la decisión. (p.162)

- *Edad*

Según la Real Academia Española, el término edad proviene del lat. aetas, -ātis. y hace referencia a cada uno de los periodos que se considera dividida la vida humana.

- *Tiempo de servicio*

Según la Real Academia Española, el término antigüedad proviene del lat. antiquitas, -ātis y hace referencia al tiempo que alguien ha permanecido en un cargo o empleo.

- *Grado académico*

La Ley Universitaria N° 30220, menciona que las universidades y las escuelas de educación superior otorgan los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y los títulos profesionales que correspondan, a nombre de la Nación (El Peruano, 2014), en tal sentido, se entiende como una distinción de formación académica.

- *Estilo directivo*

Son poco tolerantes a la ambigüedad y tienden a ser más orientados a los aspectos técnicos, son autocráticos y necesitan el poder; usan poca información y considera pocas alternativas, son conocidos por su rapidez y resultados; prefieren un ambiente estructurado y desean que se les informe oralmente; tienen la tendencia a seguir procedimientos y son agresivos, aunque son efectivos y obtienen resultados, su enfoque es hacia el interior de la organización y de corto plazo, con exigentes controles; desean mantener el control y el dominio del resto, necesita seguridad y estatus (Rowe, A.J, Mason, R.O., Dickel, K.E, Mann, R.B. & Mockler R.J., 1994). La intensidad con la que se califica este estilo es la que se muestra en la Figura 4.

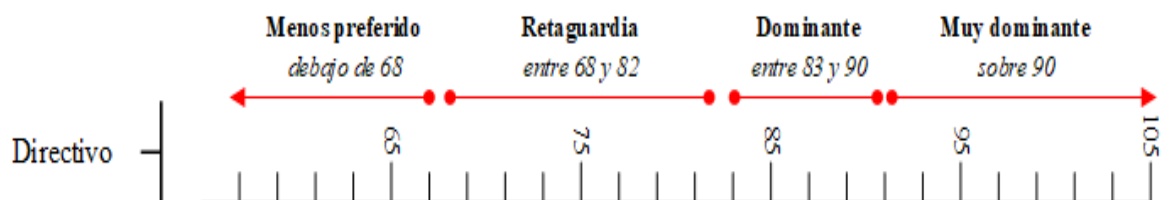


Figura 4. Intensidad del estilo de decisión directivo

- *Estilo analítico*

Son mucho más tolerantes a la ambigüedad que los de estilo directivo, y poseen personalidades cognitivamente más complejas; desean mucha información, preferentemente

en forma escrita, y consideran muchas más alternativas que los de estilo directivo; sin embargo, al igual que estos, tienen una orientación técnica y una tendencia autocrática. Los individuos con este estilo están orientados a la solución de problemas; se esfuerzan por obtener lo mejor posible de una situación dada; disfrutan la variedad y los desafíos, pero enfatizan el control; tienden a ser innovadores y son buenos para el razonamiento deductivo, abstracto y lógico; además, el individuo que utiliza el estilo analítico se caracteriza como cuidadoso en sus decisiones y con la capacidad de adaptarse o enfrentar las situaciones novedosas e inesperadas (Rowe et al., 1994). La intensidad con la que se califica este estilo es la que se muestra en la Figura 5.

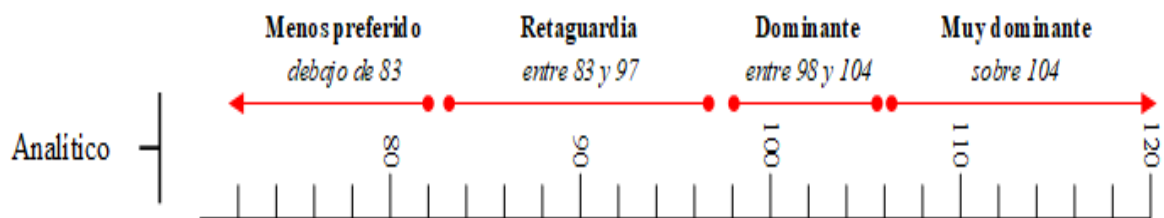


Figura 5. Intensidad del estilo de decisión analítico.

- *Estilo Conceptual*

Los de estilo conceptual, poseen una alta complejidad cognitiva y enfoque en las personas, tienden a ser orientados al logro, y creen en las relaciones abiertas y basadas en confianza; al tomar decisiones, buscan gran cantidad de información y exploran muchas alternativas; son normalmente creativos en sus soluciones y visualizan complejas relaciones. Se preocupan del largo plazo y poseen gran compromiso organizacional; son perfeccionistas y enfatizan la calidad; prefieren amplios controles en comparación con el poder directivo, frecuentemente invitan a los subordinados a participar en el proceso de toma de decisiones y al establecimiento de objetivos. Valoran el elogio, el reconocimiento y la independencia (Rowe et al., 1994). La intensidad con la que se califica este estilo es la que se muestra en la Figura 6.

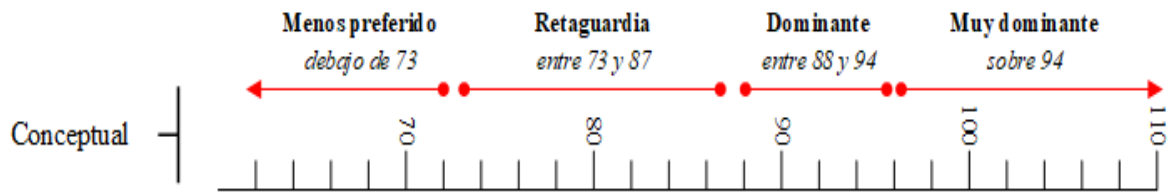


Figura 6. Intensidad del estilo de decisión conceptual.

- *Estilo Conductual*

Aunque bajo en la escala de la complejidad cognitiva, los de estilo conductual poseen una profunda preocupación por la organización y por el desarrollo de la gente. Tienen una gran necesidad de ser aceptados, y tienden a defender y apoyar a los demás, demostrando entusiasmo y empatía. Disfrutan consolando y aconsejando a la gente; prefieren la persuasión a la dirección y manejan un amplio control; son receptivos a las sugerencias y se comunican fácilmente; requieren poca información, y prefieren las comunicaciones verbales a las escritas; tienden a enfocarse en problemas de corto y mediano plazo (Rowe et al., 1994). La intensidad con la que se califica este estilo es la que se muestra en la Figura 7.

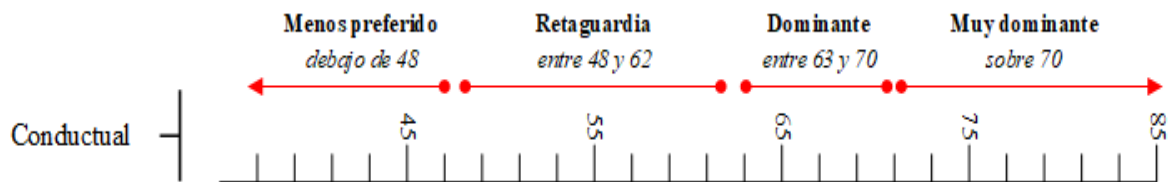


Figura 7. Intensidad del estilo de decisión conductual.

1.3. Definiciones Operacionales

La Tabla 1, presenta las definiciones operacionales necesarias para la investigación. En la sección denominada instrumentación, se ampliará el uso explícito de cada variable en estudio.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala
Género		Género de los participantes de la IE y que es medido a través del inventario de toma de decisiones de Rowe y Boulgarides			Masculino Femenino	Nominal
Edad		Edad de los participantes de la IE y que es medido a través del inventario de toma de decisiones de Rowe y Boulgarides (1992)		Años		Ordinal
Tiempo de servicio		Tiempo de servicio de los participantes de la IE y que es medido a través del inventario de toma de decisiones de Rowe y Boulgarides (1992)		Años		Ordinal
Grado académico		Grado académico de los participantes de la IE y que es medido a través del inventario de toma de decisión de Rowe y Boulgarides (1992).		Técnico Bachiller Magister		Ordinal
Estilo de Toma de decisiones	Es la esencia de la administración, es la elección que se hace entre dos o más alternativas. Stephen y Coulter (2014)	La toma de decisiones de los participantes de la institución educativa Andrés Bello, se mide a través del inventario del estilo de toma de decisión de Rowe y Boulgarides (1992), el cual consta de 20 ítems con cuatro alternativas cada uno y la calificación más bajo es de 15 y el más alto es de 160.	Estilo directivo	Menos de 68 Entre 68 y 82 Entre 83 y 90 Mayor a 90	68 = menos preferido 82 = respaldar 90 = dominante > 90 = muy dominante	Escala
			Estilo analítico	Menos de 83 Entre 84 y 97 Entre 98 y 104 Mayor a 104	83 = menos preferido 97 = respaldar 104 = dominante > a 104 = muy dominante	Escala
			Estilo conceptual	Menos de 73 Entre 74 y 87 Entre 88 y 94 Mayor a 94	73 = menos preferido 87 = respaldar 94 = dominante > a 94 = muy dominante	Escala
			Estilo conductual	Menos de 48 Entre 49 y 62 Entre 63 y 70 Mayor a 70	48 = menos preferido 62 = respaldar 70 = dominante > a 70 = muy dominante	Escala

1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación

La investigación se realizó bajo el supuesto de que todos los colaboradores comprendieron la aplicación de la herramienta y brindaron información verídica.

En cuanto a las delimitaciones, la investigación se aplicó a todo el personal administrativo, docente y directivos del nivel secundaria de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo de la provincia de Huancayo, departamento de Junín, en el año 2016 y no se tomaron en cuenta a los que se encontraban con licencia, vacaciones o que hayan sido contratados temporalmente como reemplazo.

En cuanto a las limitaciones existieron dos obstáculos, la primera fue que algunos docentes no quisieron participar en la aplicación de la encuesta, pues era de conocimiento que ésta era voluntaria; y la segunda básicamente fue el tiempo e incompatibilidad de horarios de los docentes para la aplicación de la encuesta.

1.5. Hipótesis de la Investigación

Vara Horna, (2012) afirma que: “Las hipótesis son explicaciones tentativas a las preguntas de investigación.

...Las hipótesis proponen “tentativamente” las respuestas a las preguntas del problema. La relación entre ambas (preguntas-hipótesis) es directa e íntima” (P 159).

En ese sentido, a continuación se detallan las propuestas tentativas de las hipótesis formuladas en base al planteamiento de problemas encontrados en la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo - 2016:

1.5.1. Hipótesis general

La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas son:

- La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al género de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.
- La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a las edades de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.
- La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.
- La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para la elaboración de este trabajo se tuvo como bases teóricas, estudios realizados desde el año 2005 hasta el 2014 y se revisaron las bases de datos existentes en el centro de documentación CENDOC – Universidad Continental: ProQuest y Ebooks7-24, Google académico, Scielo y Redalyc.

2.1. La Revisión de Literatura

Esta investigación se desarrolló utilizando el modelo de Rowe y Boulgarides J. D., (1992), quienes afirman que la toma de decisiones se da a través de cuatro estilos, los mismos que señalaron como: (a) estilo analítico, (b) estilo directivo, (c) estilo conceptual, y (d) estilo conductual, por tal motivo es importante conocer algunos otros modelos de toma de decisiones y cómo ha ido evolucionando en el transcurrir de los años.

Gento Samuel, (2005), explica que la toma de decisiones es “el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental” (p. 41), quiere decir que la toma de decisiones está implícita en cada momento de nuestras vidas y que básicamente solo cambia el momento o situación en la que éstas se presentan, entonces se debe elegir alguna alternativa de entre las que se puede tener en el momento a fin de dar solución a un eventual problema.

Este mismo concepto se maneja en las organizaciones, no obstante, ante la importancia del trabajo en equipo y el buen clima laboral, se deben utilizar las diversas herramientas de información para elegir la mejor alternativa de solución, ya que muchas veces el éxito o fracaso de cualquier Institución depende de este tipo de toma de decisiones que realizan los directivos.

Castillo M., (2009), el autor explica sobre el día a día de las empresas públicas y privadas, donde siempre se deben tomar decisiones que ayudarán al cumplimiento de las

metas y estas pueden ser de los siguiente tipos: (a) operativo, (b) tático o (c) estratégico, en este tipo de decisiones los resultados se pueden ver a largo plazo, estas no se pueden replicar, tampoco es reversible y su impacto en la empresa es muy importante.

No obstante, a lo mencionado, actualmente son muchas las instituciones públicas y privadas que desconocen la utilización de métodos, procedimientos y herramientas de soporte que sirven para analizar un problema de decisión de manera estructurada, determinando las mejores alternativas de solución con base en criterios claramente definido.

Se debe tener en cuenta que cualquier directivo del más alto nivel puede encontrar de manera muy sencilla diversos modelos y herramientas para la aplicación del análisis de decisiones, esto gracias al avance tecnológico y a los sistemas de información.

Pascual A., (2009). El autor señala que, en general todos toman decisiones y que para ello se requiere información que ayudará a tener la certeza de optar por una buena decisión, a menos que las situaciones sean puramente emocionales.

En el mundo hay muchas formas de obtener información, la información abunda y manejar todas esas informaciones de forma inadecuada puede generar una decisión equivocada; por tal motivo es importante saber interpretar y conocer las restricciones de la información.

Así mismo, los seres humanos poseen distintos sentimientos (amor, alegría, tristeza, rencor, etc.) que en ocasiones no permiten razonar y tomar decisiones sin la necesidad de tener o buscar información, no es posible validarla o descartarla; por lo que en el libro menciona que estas decisiones netamente emotivas son tomadas sin el análisis correspondiente por ser de esa naturaleza.

Por otro lado, menciona que la Contabilidad es una herramienta que permite al que toma decisiones identificar, corregir y prevenir errores que pueden impedir el buen funcionamiento y crecimiento de las empresas.

Huber George P, (2011). En este libro el autor determina la importancia de la toma de decisiones para los profesionales de la gerencia, ya que tuvo experiencia vivencial ocupando cargos como gerente industrial, administrador en instituciones educativas y como asesor de gerencia.

En el libro se afirma que los profesionales en la gerencia o administración, son los encargados de tomar decisiones y es complicado dar solución a los problemas generados por una mala elección, ya que para remediar la situación deben utilizar tiempo y recursos adicionales que disminuyen la productividad; mientras que si toman una acertada decisión pueden disponer del tiempo para sacarle el máximo provecho a los buenos resultados obtenidos.

Los gerentes, futuros gerentes y las personas en general buscan herramientas y procedimientos que les permita tener una absoluta certeza de que la decisión que están tomando sea la mejor, para ello es recomendable tener como referencia este libro, ya que se puede encontrar diversas técnicas que ayudarán a aumentar la capacidad de una buena toma de decisiones, descartando la especulación y esoterismo, además de que no se necesitan grandes habilidades matemáticas, pues se han probado de manera práctica y fehacientemente en los informes reales que se describe en los capítulos del 4 al 7.

Malló C. Rocafort, A., (2014), en resumen lo que explican es cómo reducir a cifras operativas el razonamiento sintético y analítico de los directivos en las empresas, esto con la finalidad de tomar una buena decisión con el objeto de cumplir las metas establecidas.

Todos los días se debe tomar decisiones racionales, sean estudiantes universitarios, empresarios o directivos, más si quieren incrementar su visión empresarial y rentabilidad, por lo que en este libro los autores brindan los pasos a seguir para lograr los objetivos planeados, optando por la mejor elección al momento de decidir y aprendiendo a desarrollar nuestras capacidades en la vida profesional.

Stephen, R., y Coulter, M. (2014) afirmaron que la toma de decisiones es : “la esencia de la administración, es la elección que se hace entre dos o más alternativas, el cual conlleva a un proceso de toma de decisiones como son: (a) Identificación de un problema, (b) Identificación de los criterios de decisión, (c) Ponderación de los criterios, (d) Desarrollo de las alternativas, (e) Análisis de las alternativas, (f) Selección de una alternativa, (g) Implementación de la alternativa, y (h) Evaluación de la eficacia de la decisión”. (p.162).

Lo que los autores señalan es que todo gerente, directivo, jefe o supervisor que se encuentra al mando de una institución o empresa necesariamente debe tomar decisiones de diversos tipos, y para ellos es necesario procesar bien el problema como las alternativas de solución, ya que de la decisión que tomen dependerá el éxito o fracaso de alguna operación en la institución o empresa, es por ello que se debe hacer el seguimiento a las decisiones tomadas con la finalidad de identificar la eficacia o no de la decisión tomada, así como medir el impacto de la elección elegida para la eventual solución de un problema.

2.2. Antecedentes

La investigación Estilos de Toma de Decisiones del autor Marinho J., (2011) tuvo como problema identificar cual es el estilo de toma de decisiones del gestor de dos gimnasios en Portugal teniendo en cuenta de que el estilo de toma de decisiones puede ser influenciados por diversos factores. El nivel de investigación fue descriptivo y transversal y la metodología que se utilizó para desarrollar el estudio fue cuantitativa y cualitativa. La muestra de la investigación fue de 33 personas, de las cuales 29 de las encuestas fueron válidas y las restantes presentaban errores. La herramienta utilizada para la investigación fue el Inventario de estilo de toma de decisiones de Rowe (1981). De acuerdo a los resultados: el estilo directivo se encontró con una media de 86, con un valor mínimo de 63 y máximo de 115 con una moda entre los valores de 82 y 95; el estilo analítico tuvo una media de 79 con un valor mínimo de 51 y máximo de 105 con una moda de 79; el estilo conceptual presento un valor

medio de 73, con un mínimo de 51 y máximo de 100 con una moda de 84; y por último el estilo comportamental tuvo una media de 62, un mínimo de 36 y un máximo de 87 con una moda de 64.

La investigación Estilos de Toma de Decisiones del entrenador de futbol portugués del autor Pinto J., (2013) de Portugal tuvo como planteamiento de problema reconocer la actividad y el estilo de toma de decisiones del entrenador de fútbol portugués. El tipo de investigación fue exploratoria y para la recolección de datos se utilizó un enfoque cuantitativo. Las personas encuestadas fueron 40 entrenadores. La herramienta que se utilizó para este estudio fue el Inventario de estilo de toma de decisiones de Rowe (1981). Los resultados mostraron que: el estilo directivo se encontró una media de 82, con un valor mínimo de 42 y un máximo de 115 y la moda representó un valor de 85; el estilo analítico tuvo una media de 79 con un valor mínimo de 58 y un valor máximo de 112, la moda representó un valor de 66; el estilo conceptual representó un valor medio de 72 siendo el valor mínimo de 43 y el valor máximo de 105, con moda de 77; finalmente el estilo comportamental representó una media de 66 con un valor mínimo de 30 y un valor máximo de 101 y moda 60.

La investigación de Estilos de Toma de Decisiones en los órganos de gestión de los clubes de formación deportiva del consejo de Almada del autor Alves, Í. (2012) de Portugal tuvo como planteamiento de problema el reconocimiento de los estilos de toma de decisión ya que éstos influyen en los resultados de las empresas deportivas. El tipo de investigación fue cualitativa. Las personas encuestadas fueron un total de 44 personas. La herramienta utilizada fue el Inventario de estilo de toma de decisiones de Rowe (1981). Los resultados del estudio fueron los siguientes: en el estilo directivo fue encontrada una media de 73, con un valor mínimo de 37 y un máximo de 109 la moda es de 73; en el estilo analítico se encontró una media de 81, con un mínimo de 60 y un máximo de 122 y una moda de 82; en el estilo

conceptual se encontró una media de 74, un mínimo de 50 y un máximo de 99 con una moda de 72; finalmente en el estilo comportamental se encontró una media de 72 un mínimo de 42, un máximo de 104 y una moda de 65.

La investigación Relación entre el Estilo de Liderazgo y la Toma de Decisiones de los senados académicos de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico del autor Cuadrado M., (2011) de Puerto Rico tuvo como objetivo determinar el estilo de toma de decisiones en los senados académicos de las instituciones de educación superior públicas en Puerto Rico y qué relación guarda con el estilo de liderazgo. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional. La muestra fue un total de 130 senadores académicos. La herramienta fue el Inventario de estilo de toma de decisiones de Rowe (1981). De los resultados el estilo de toma de decisiones conceptual predominante fue el analítico con una media de 3.11, seguido por el estilo conceptual con una media de 2.95, el estilo directivo obtuvo una media de 2.89 y finalmente el estilo conductual obtuvo un promedio de 2.82.

Capítulo III: Metodología

Este es el capítulo dedicado a exponer el método y el diseño de estudio; así mismo, se da a conocer los considerandos de la población y la muestra a la que se aplicó el instrumento DMSI por las siglas en inglés, por lo que, no podría ser ajeno la verificación de confiabilidad y validez aplicada a tal instrumento. Concluye el capítulo narrando la manera en que se realizó el análisis de datos.

3.1. Método y Diseño de la Investigación

El método general utilizado en esta investigación fue el método científico.

En la definición de Tamayo M., (2003), “el método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica” (p. 28), es decir, el método científico es un conjunto de pasos a seguir para descubrir nuevos conocimientos que se presentan en algún momento en específico; estas se pueden verificar, probar, tener alguna evidencia o estar basado en datos reales observados en la naturaleza .

Según Rodríguez (2005): Los elementos fundamentales del método científico son los conceptos y las hipótesis.

Este método científico se usó debido a que interfiere en todo el ciclo de la investigación, desde el planteamiento del problema general que se basa en las diferencias que pueden existir en la percepción de estilos de toma de decisión de colaboradores de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo en el año 2016 según el Inventario de estilos de toma de decisiones de Rowe y Bulgarides, hasta las conclusiones que se pudieron alcanzar.

El tipo de investigación que se utilizó, es la investigación aplicada. Según Valderrama M., (2004) “la investigación aplicada denominada también activa o dinámica, busca conocer

para hacer, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta” (p. 29).

La investigación fue aplicada porque se utilizó los conocimientos que fueron adquiridos año tras año en las aulas de la Universidad para obtener nuevos conocimientos acerca de las diferencias que pueden existir en la percepción de estilos de toma de decisión de los colaboradores de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo en el año 2016 según el Inventario de estilos de toma de decisiones de Rowe y Bulgarides.

El nivel de la investigación fue descriptiva. Según Salkind, (1998) “el propósito de la investigación descriptiva es describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio”: (p. 23), esto significa que, cuando se realiza alguna investigación de este nivel, lo que se quiere es especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis en un determinado instante.

La investigación tuvo un nivel descriptivo ya que se pudo conocer si existen diferencias de percepción de estilos de toma de decisión de los colaboradores de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo en el año 2016, según el Inventario de estilos de toma de decisiones de Rowe y Bulgarides.

El diseño de la investigación fue no experimental transeccional descriptivo. Según Hernández et., al, (2010), defienden el postulado que “lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos, [...] no se crea ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien la realiza” (p. 149).

En la investigación se aplicó el diseño no experimental, porque lo que se quería era únicamente observar si existían diferencias de percepción de estilos de toma de decisión de los colaboradores de la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo en el año 2016, según

el Inventario de estilos de toma de decisiones de Rowe y Bulgarides; no se pretendió modificar ninguna de las variables, por el contrario estas se mostraron tal cual, en la realidad, para ser analizadas y presentadas en los resultados.

Siguiendo la línea, el tipo de investigación no experimental que se aplicó es la investigación transeccional o transversal. Según Hernández et., al, (2010), “este tipo de diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

El tipo de investigación no experimental fue transeccional porque los datos de la percepción de estilos de toma de decisión de los colaboradores de la IIEE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo en el año 2016, según el Inventario de estilos de toma de decisiones de Rowe y Bulgarides, se recolectaron en un solo momento.

En tal sentido, y de manera resumida, la investigación utiliza el método científico, es de tipo aplicada, el nivel de investigación fue descriptiva, el diseño de la investigación fue no experimental y el tipo de investigación no experimental es transeccional o transversal.

3.2. Población y Características de la Muestra

Para la esta investigación, se consideró contar con una muestra a la que se aplicaría el instrumento de medición, es decir, los resultados solo pueden ser entendidos y aplicados a la muestra mas no generalizados a la población (Hernández et al., 2010). A continuación, se explica las características de la población y de la muestra.

3.2.1. Población de la investigación.

Lepkwoski, citado en Hernández et., al. (2010), señala que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; de la misma manera Oseda, citado en Hernández et., al. (2010), refiere que “la población es el conjunto de personas que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una

misma universidad, o similares”. La población general analizada estuvo formada por el personal administrativo, docente y de servicio que laboran en la institución educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, 2016. Se tomó en cuenta al personal nombrado y contrato directamente por la Unidad de Gestión Educativa Local – Huancayo [UGEL], exceptuando así, al personal tercerizado. La Tabla 2 muestra en detalle el total de colaboradores que forma parte de la institución, estos son, en total, 34 integrantes.

Tabla 2

Miembros integrantes de la Institución educativa Andrés Bello

Cargo de colaboradores	Cantidad
Director	1
Administrador	1
Coordinador de soporte tecnológico	2
Asistente social	1
Secretaria	1
Docentes	23
Auxiliar de biblioteca	1
Auxiliares de educación	4
Total	34

3.2.2. Características de la muestra.

Según Bernal Cesar, (2010) “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 104). Para el presente estudio, se utilizará la fórmula de la población finita, puesto que, existe una cantidad definida de la población.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad \text{Ecuación 1}$$

Se consideró un nivel de confiabilidad del 95%, un margen de error de $\pm 5\%$ y la probabilidad de éxito (p) igual a 50%. (Por lo tanto, q igual a 50%). Con la ayuda de un complemento de MS Excel denominado Maga Stat 2007 se realizó el cálculo del tamaño de muestra, obteniéndose un resultado de 32 elementos a analizar. El detalle de la Ecuación 1 resulta ser:

N: Población (34 Colaboradores)

n: Tamaño de la muestra (32 colaboradores)

Z_{α}^2 : Nivel de confianza (95%)

e: Error (5%)

p: Probabilidad de éxito (50%)

q: 1-p (50%)

3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad

El día de la aplicación del instrumento, se explicó el objetivo de la investigación, de igual forma el procedimiento a seguir para el correcto llenado de las encuestas, esto, “describe un proceso interactivo en el cual el individuo accede voluntariamente y sin coerción a participar en un estudio, luego de que los propósitos, riesgos y beneficios de este han sido cuidadosamente expuestos y entendidos por las partes involucradas”. (Cañete, R., Guilhem, D. y Brito, K, 2010, p. 124). Además, se hizo el compromiso de manipular los datos de manera confidencial, ya que los estos fueron utilizados particularmente en temas académicos; por ello, las encuestas fueron anónimas y se mantienen en reserva la identidad de los colaboradores aun, cuando todos han dado su conformidad y aceptación de participar en esta investigación.

3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez

A continuación, se detallan las características del instrumento utilizado en la investigación, la confiabilidad de la que goza y la validez estadística, además de haber sido validado por sus autores el 15 de setiembre de 1985 (Rowe & Boulgarides J. D., 1992)

3.4.1. Instrumentación.

El instrumento utilizado en la investigación es el Inventario de Estilo de Toma de Decisiones [DMSI] por las siglas en inglés de *Decision Making Style Inventory*, propuesta por Alan Rowe y James Boulgarides en 1983 y descrita instrumentalmente en 1992 en el documento denominado *Managerial Decision Making: A Guide to successful Business Decision*. El instrumento presentado en el Apéndice J, presenta 20 ítems con cuatro alternativas de respuesta posible que debe calificarse bajo la siguiente escala:

- 8 = cuando la pregunta es más apropiada para usted
- 4 = cuando la pregunta es moderadamente apropiada para usted
- 2 = cuando la pregunta es ligeramente apropiada para usted
- 1 = cuando la pregunta es menos apropiada para usted.

Cada columna de calificación se asocia al estilo de decisión que el participante afirma tener con mayor propiedad; la primera columna se asocia al estilo directivo, la segunda columna se asocia al estilo analítico, la tercera columna se asocia al estilo conceptual y la cuarta columna se asocia al estilo conductual. La calificación mínima posible de obtenerse por columna es 20 puntos y la calificación máxima posible es 160 puntos, haciendo un total de 300 puntos en su totalidad. La única exigencia es que ninguna de las calificaciones asignadas puede repetirse en el resto de columnas.

3.4.2. Confiabilidad.

En toda investigación cuantitativa se recurre a un instrumento para medir las variables planteadas en las hipótesis, por tal hecho, “la confiabilidad de un instrumento de medición se

refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et., al, 2010, p. 200). Los procedimientos a los que se recurre para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son: (a) medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest), (b) método de formas alternativas o paralelas, (c) método de mitades partidas (split-halves) y (d) medidas de consistencia interna; en esta investigación, se recurrió a las medidas de consistencia interna a través del coeficiente del Alfa de Cronbach, ya que este índice considera valores entre 0 y 1, y cuanto más se acerca a 1 indica que existe una mayor consistencia de los ítems analizados. Según Malhotra (2008), se puede considerar una buena valoración cuando es mayor o igual a 0.6, en la Tabla 3 se muestran los resultados por cada estilo de toma de decisión.

Tabla 3

Coficiente de consistencia interna del Alfa de Cronbach

Estilo de Toma de decisión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Directivo	.823	20
Analítico	.775	20
Conceptual	.768	20
Conductual	.789	20

Como se puede observar, los resultados para cada estilo de toma de decisión es mayor a 0.7, esto se considera como una buena valoración, por tanto el instrumento es confiable.

3.4.3. Validez.

En términos de Hernández et., al, (2015),

La validez interna de una investigación depende de una adecuada selección o construcción del instrumento con el cual se va a recolectar la información deseada, la teoría que enmarca el estudio tiene que conjugar perfectamente con las características teóricas y empíricas del instrumento; si esto no ocurre, se corre el riesgo de recolectar

datos que a la postre pueden ser imposibles de ser interpretados o discutidos, la teoría y los datos pueden caminar por distintas direcciones. (p. 275)

Para el caso de la investigación, la validez del instrumento fue definido a través de la evidencia relacionada al constructo sabiendo que “un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o un esquema teórico” (Carmines y Zeller, 1991 en Hernández et., al, 2010). “La validez de constructo suele determinarse mediante procedimientos de análisis estadístico multivariado, [entre ellos], el análisis de factores” (Hernández et., al, 2010, p. 209); es decir, la matriz de correlación obtenida del análisis factorial en los 24 factores de las 32 encuestas aplicadas (Ver Apéndice C), determina la correlación entre factores del instrumento a un determinante menor a .000, afirmándose, por lo tanto, estadísticamente, que la matriz no es cierta positiva y con ello se asume que ésta es válida.

3.5. Recolección y Análisis de Datos

El proceso de la recolección de datos fue de la siguiente manera:

En primer lugar, el mes de julio del 2016 se emitió un documento y se solicitó una entrevista con el Responsable de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL Huancayo.

Seguidamente, con la ayuda de la Universidad Continental se emitió un documento en el que se convocaba a una reunión con los directores de las Instituciones Educativas pertenecientes al modelo de servicio educativo denominados JEC, con la finalidad de darles mayores alcances de los objetivos de estudio que se desarrollaría en cada uno de los colegios.

Finalmente, se concluyó con una entrevista a la directora de la II.EE. Andrés Bello, donde en forma detallada se comunicó el objetivo de la investigación y los beneficios que se podían obtener. Luego de la aprobación se coordinó la fecha y horario de aplicación de las encuestas. En el momento de la aplicación del instrumento se dieron las indicaciones correspondientes a cada trabajador, estos aceptaron participar voluntariamente. El promedio

de duración de la aplicación del instrumento fue de 15 minutos. Al culminar la encuesta se verificó que estuviera correctamente rellena.

La tabulación y análisis de datos se realizó mediante el programa SPSS v20, con este software se obtuvo el valor total de las columnas del cuestionario, así mismo se realizaron las pruebas de normalidad, pruebas de homogeneidad a través del indicador del Shapiro –Wilk y la prueba de Mann Whitner para la variable dicotómica; Kruskal Wallis para las variables (a) edad, (b) tiempo de servicio y (c) grado académico, de los colaboradores en la II.EE. Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo 2016.

En ese sentido, el proceso que siguió el análisis de los datos es la que refieren Hernández et., al, (2010) de la siguiente manera: (a) evaluar la confiabilidad y validez del instrumento, para ello, se recurrió al índice de confiabilidad por Alfa de Cronbach y la validez por análisis factorial; (b) explorar los datos obtenidos en la recolección, para ello, se utilizaron los diagramas de cajas y bigotes; (c) analizar descriptivamente los datos por variable, a través de las medidas de tendencia central como la media, la moda, desviación estándar y varianza; (d) visualizar los datos por variable, a través de la escala gráfica de cada estilo de toma de decisión; y (e) analizar e interpretar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas, a través de pruebas paramétricas y no paramétricas, según el tipo de variable, para ello, se comprobó la normalidad de los datos y la homogeneidad de los mismos, según estos análisis, se seleccionó el tipo de prueba de contrastación de hipótesis.

Hernández et al., (2014) afirman también que “al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y la segunda, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto” (p. 270).

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Este capítulo, exponen los hallazgos obtenidos en la investigación; de modo que, se describen las características de los colaboradores, así como los resultados más relevantes sobre la percepción de los estilos de toma de decisiones; de igual modo, se comprueban las hipótesis específicas para luego concluir con la discusión de estos resultados.

4.1. Perfil de los Informantes

Para esta investigación, los colaboradores participantes fueron 32, los mismos que laboran en la Institución Educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, no se consideró al personal con licencia, vacaciones y aquellos que no se encuentran en planilla.

La Tabla 4 presenta las características de la muestra participante en la investigación; en ella, se aprecian datos como que el 62.5% de los colaboradores son varones y el 37.5% son mujeres; en cuanto a la edad, la mayoría representativa se encuentra entre 50 y 55 años de edad, es decir, de manera acumulada el 43.8% de los colaboradores son mayores a 50 años de edad.

Tabla 4

Características de la muestra

Variable	Descripción	f°	%
Género	Masculino	20	62.5
	Femenino	12	37.5
Edad	entre 26 y 30	5	15.6
	entre 31 y 35	3	9.4
	entre 36 y 40	3	9.4
	entre 41 y 45	4	12.5
	entre 46 y 50	3	9.4
	entre 50 y 55	10	31.3
	más de 56	4	12.5
Tiempo de servicio	entre 1 y 4 años	14	43.8
	entre 5 y 9 años	2	6.3

	entre 10 y 14 años	3	9.4
	más de 15 años	13	40.6
Grado académico	Técnico	1	3.1
	Bachiller	24	75.0
	Magister	7	21.9

Otra característica de la muestra participante es la separación de años de servicio que se muestra, pues 40.6% de ellos llevan laborando en la institución por más de 15 años mientras que el 43.8% de los colaboradores tiene una experiencia laboral reciente con menos de 4 años de antigüedad dentro de la institución. Finalmente, se evidencia que el grado académico más notorio es el de bachiller pues el 75% afirma contar con tal grado académico, mientras que 21.9% de ellos posee el grado de maestría; cabe resaltar que los colaboradores encuestados laboran en áreas administrativas, docente y de servicio.

4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados

Esta sección presenta los resultados obtenidos en la evaluación; con ellos, se procede a comprobar las hipótesis propuestas y finalmente a dialogar con la teoría revisada.

4.2.1. Presentación de resultados.

La Tabla 5 muestra la media obtenida por cada estilo de toma de decisión; cabe recordar que la calificación, por estilo, puede tener un mínimo de calificación de 20 puntos, y una calificación máxima de 160 puntos, debido a que, la valoración de la escala utilizada solo puede calificarse con 1, 2, 4 y 8; en tal sentido, a través de un cálculo de promedio simple, el estilo analítico obtiene el resultado más alto igual a 83.25 puntos.

Tabla 5

Resultados descriptivos generales de la muestra analizada

	Directivo	Analítico	Conceptual	Conductual
N	32	32	32	32
Media	75.00	83.25	71.97	69.78

Mediana	73.50	87.50	70.50	69.00
Moda	38 ^a	95	61 ^a	45 ^a
Desviación estándar	25.006	22.277	21.310	23.705
Mínimo	31	31	37	29
Máximo	130	128	127	124

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

Seguido en orden de prioridad, el estilo analítico obtiene 75 puntos de promedio simple; en tercer lugar, se ubica el estilo conceptual con 71.97 de promedio simple; finalmente, se pone en evidencia que el estilo conductual es el que obtiene menor calificación al lograr 69.78 puntos. Gráficamente, estos resultados se exhiben en la Figura 8.

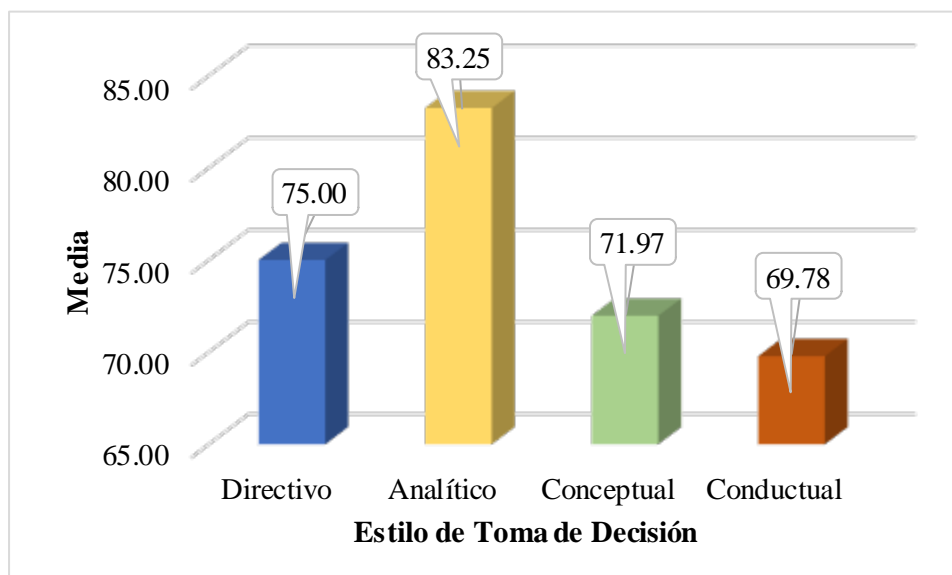


Figura 8. Promedio simple por estilo de toma de decisión

Los resultados obtenidos, deben ser puestos, en lectura sincerada, bajo la escala de cada estilo, los cuales se presentaron en la Figura 3. Las diferentes intensidades con las que se asume cada estilo son: (a) estilo menos preferido, (b) estilo de retaguardía o que requiere respaldo, (c) estilo dominante, y (d) estilo muy dominante. La Figura 9, expone estos promedios dentro del contexto de intensidad del estilo de decisión; tal es que, el estilo directivo resulta ser un estilo que necesita respaldo o afianzamiento; de igual modo, el estilo

analítico, también requiere afianzamiento o respaldo; por su parte, el estilo conceptual es el estilo menos preferido entre los colaboradores de la institución; mientras que el estilo conductual es el estilo que resulta ser dominante aun cuando tiene el promedio simple más bajo de los cuatro estilos, esto se debe a que la escala del instrumento considera, como estilo dominante, a valores entre 63 y 70 puntos.

	<i>Analítico</i>	<i>Conceptual</i>	
<i>Analítico</i>	Estilo de retaguardia $\bar{x}=83.25$	Estilo menos preferido $\bar{x}=71.97$	<i>Conceptual</i>
<i>Directivo</i>	Estilo de retaguardia $\bar{x}=75.00$	Estilo dominante $\bar{x}=69.78$	<i>Conductual</i>
	<i>Directivo</i>	<i>Conductual</i>	

Figura 9. Intensidad, según promedio, del estilo elegido

4.2.2. Contrastación y comprobación de Hipótesis.

Descrito estos resultados, se procedió a la etapa de contrastación de hipótesis; para ello, se describen los resultados por cada variable demográfica en estudio, luego, para seleccionar el tipo de prueba con la que se comprobará la hipótesis se realiza la evaluación de normalidad de datos por medio del test de Shapiro-Wilk así como, la prueba de homogeneidad de varianzas por medio del test de Levene. Se da inicio a la comprobación de las hipótesis nulas específicas a fin de concluir con la hipótesis general.

4.2.2.1. Comprobación de Hipótesis Específica 1 (variable género).

La hipótesis 1 señala: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al género en los colaboradores de la IIEE Andrés Bello del distrito de

Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, a continuación el análisis de la H1 en el escenario actual.

H1: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al género en los colaboradores de la I.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

La primera etapa de la comprobación de la hipótesis 1, busca describir los resultados específicos hallados en la primera variable de estudio, género. Gráficamente, la Figura 10.

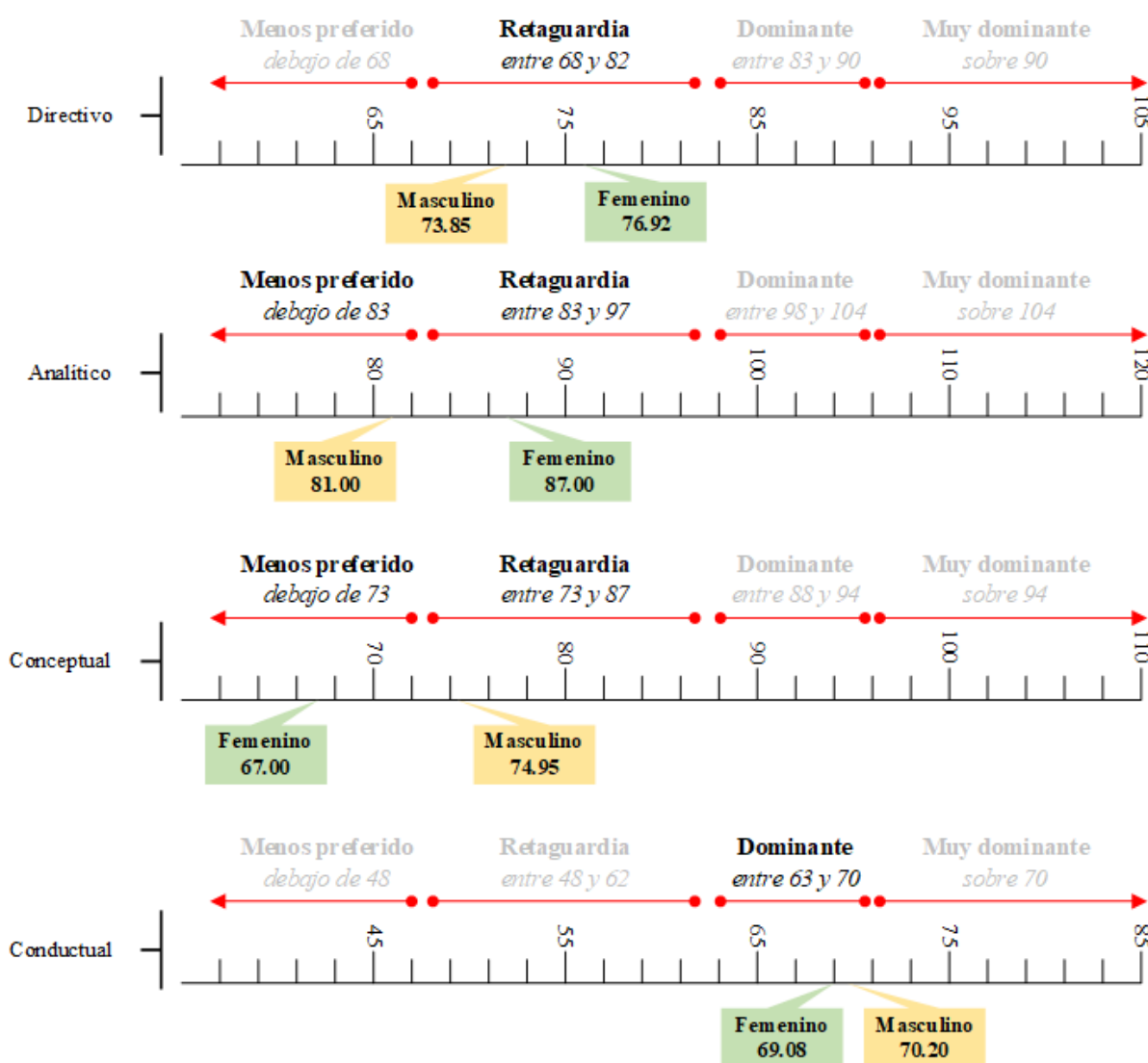


Figura 10. Resultados descriptivos según estilo de decisión por género.

Como se puede observar, la figura 10, presenta la media por cada género en cada estilo de toma de decisión; de esta figura, se puede comprobar que, en los estilos directivo y analítico, el género femenino tiene el promedio más alto que el del género masculino al obtener 76.92 y 87.00 de calificación; sin embargo, en los estilos conceptual y conductual, el resultado es de los más bajos con 67.00 y 69.05 de calificación. Debido a la naturaleza de la escala, solo el estilo conductual resulta ser un estilo dominante, tanto para los varones como para las mujeres al lograr 70.20 y 69.08 de promedio de calificación.

Continuando con el análisis, en la Tabla 6, muestra los resultados de la media y de desviación estándar para cada género en cada estilo de decisión.

Tabla 6

Media y desviación estándar por estilo de decisión para género

Género	Estadístico	Directivo	Analítico	Conceptual	Conductual
Masculino	Media	73.85	81.00	74.95	70.20
	Desviación estándar	22.551	18.456	20.122	21.872
Femenino	Media	76.92	87.00	67.00	69.08
	Desviación estándar	29.620	28.029	23.179	27.504
Total	Media	75.00	83.25	71.97	69.78
	Desviación estándar	25.006	22.277	21.310	23.705

Como se puede observar, el promedio total de la variable obtenido en el estilo conductual igual a 69.78, reitera la intensidad de con la que se aborda este estilo, es decir, ratifica que el estilo conductual es un estilo dominante, tanto para las mujeres como para los varones debido que el rango permitido para esta intensidad va desde 63.00 hasta 70.00, en promedio, cuando se califica este estilo de decisión.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método de Shapiro-Wilk, cuyos valores significativos mayores a .05 ($p > .05$) indican que la muestra analizada posee distribución normal. El Apéndice E describe la distribución de los datos de acuerdo al tamaño de la muestra de la variable edad a través del diagrama de Caja y Bigotes; así mismo, La Tabla 7, describe la aceptación o no de normalidad de los elementos por estilo de decisión; y el nivel de significancia, que para el caso se obtuvo niveles de significancia mayores a .05, es decir que todos los elementos poseen normalidad de distribución.

Tabla 7

Prueba de normalidad para Género

Estilo	Género	Shapiro-Wilk			Posee normalidad en la distribución
		Estadístico	gl	Sig.	
Directivo	Masculino	.946	20	.312	si
	Femenino	.965	12	.850	si
Analítico	Masculino	.959	20	.530	si
	Femenino	.951	12	.656	si
Conceptual	Masculino	.849	20	.085	si
	Femenino	.926	12	.343	si
Conductual	Masculino	.976	20	.866	si
	Femenino	.905	12	.184	si

Al tener estos resultados, se confirma que los componentes de estilos de toma de decisiones clasificados según la variable género poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H1 es conveniente el uso de pruebas paramétricas.

Para la comprobación de homogeneidad de varianzas, para la muestra analizada se utilizó el test de Levene, el mismo que, con valores de significancia mayores a .05 ($p > .05$) indican que el grupo estudiado posee homocedasticidad, es decir, no son diferentes o son homogéneos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Prueba de homogeneidad de varianzas en Género

Estilo	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Posee homogeneidad
Directivo	.983	1	30	.329	si
Analítico	2.148	1	30	.153	si
Conceptual	1.456	1	30	.237	si
Conductual	1.575	1	30	.219	si

Como podemos observar los valores de significancia son mayores a .05, lo que significa que todos los elementos evaluados poseen homocedasticidad o son homogéneos.

Comprobada la posesión de normalidad, así como de homogeneidad del variable género, se determinó el uso de una prueba paramétrica para variables dicotómicas que, para el caso fue elegida la prueba de T-student a .95 de confianza. Con ello, se sometió a prueba la validación de la propuesta en la hipótesis 1 que declara: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al género en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Los resultados de la prueba paramétrica pueden ser evidenciados en el Apéndice I, con niveles de significancia mayores a .05 ($p > .05$), es decir, se dan por aceptados cada elemento en estudio por estilo de decisión, tal es el caso, que en los cuatro estilos de decisión se obtiene valores superiores a .05, (a) directivo, igual a .743; (b) analítico igual a .470; (c) conceptual igual a .315; y (d) conductual igual a .900.

A continuación mostramos el contraste de la hipótesis 1.

Tabla 9

Contraste de hipótesis H1

Estilo	Hipótesis	Resultado
Directivo	La percepción de estilo directivo no es diferente debido al género en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis

Analítico	La percepción de estilo analítico no es diferente debido al género en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Conceptual	La percepción de estilo conceptual no es diferente debido al género en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Conductual	La percepción de estilo conductual no es diferente debido al género en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis

En base a los resultados respecto a los estilos de toma de decisión se resume en no rechazar la hipótesis 1, lo que significa, que la percepción de estilos de toma de decisiones debido al género en los colaboradores de la Institución Educativa Andrés Bello no es diferente.

4.2.2.2. Comprobación de Hipótesis Específica 2 (variable edad).

La hipótesis 2 señala: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, a continuación el análisis de la H2 en el escenario actual.

H2: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Para la comprobación de la hipótesis 2, se describe los resultados específicos hallados en la segunda variable de estudio, edad. Gráficamente, la Figura 11, presenta la media por cada rango de edad en cada estilo de toma de decisión; de esta figura, se puede comprobar que, los estilos directivo y conductual son los que tienen dos bloques con intensidad muy

dominante, el de 31 a 35 años y el de 46 a 50 años en el estilo directivo, mientras que el de 26 a 30 años y de 50 a 55 años para el estilo conductual.

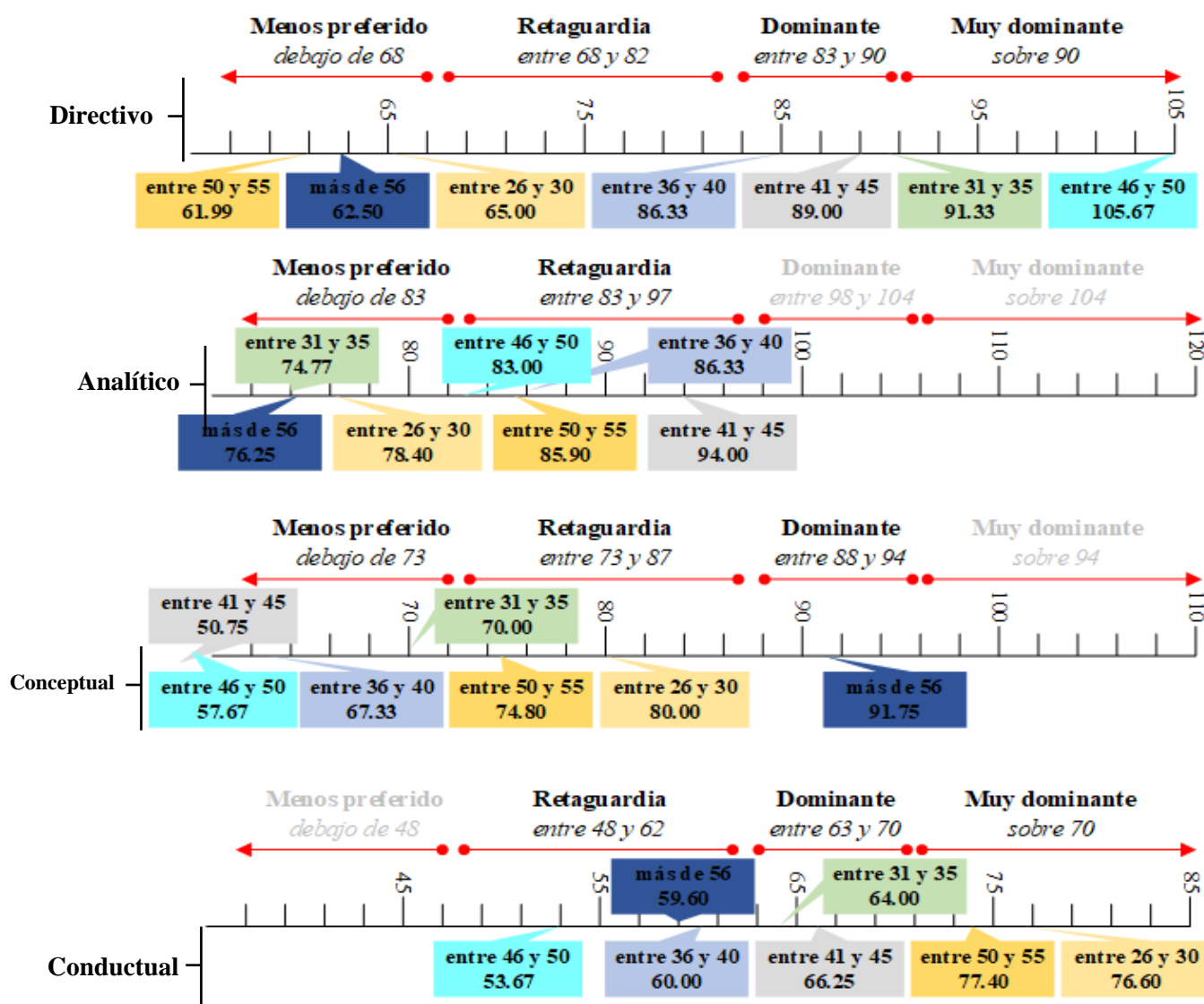


Figura 11. Resultados descriptivos según estilo de decisión por Edad

De las muestras analizadas, la Tabla 10, indica los resultados de la media y de desviación estándar para segmento etario en cada estilo de decisión.

Tabla 10

Media y desviación estándar por estilo de decisión para edad

Edad	Estadístico	Directivo	Analítico	Conceptual	Conductual
entre 26 y 30	Media	65.00	78.40	80.00	76.60
	Desviación estándar	16.016	13.957	31.639	27.382
entre 31 y 35	Media	91.33	74.67	70.00	64.00
	Desviación estándar	13.051	37.166	10.583	18.248
entre 36 y 40	Media	86.33	86.33	67.33	60.00
	Desviación estándar	20.257	14.468	5.774	25.239
entre 41 y 45	Media	89.00	94.00	50.75	66.25
	Desviación estándar	28.249	28.601	14.338	18.464
entre 46 y 50	Media	105.67	83.00	57.67	53.67
	Desviación estándar	33.081	15.875	12.423	17.502
entre 50 y 55	Media	61.90	85.90	74.80	77.40
	Desviación estándar	18.752	19.250	12.665	23.429
más de 56	Media	62.50	76.25	91.75	69.50
	Desviación estándar	24.610	36.673	31.383	35.940
Total	Media	75.00	83.25	71.97	69.78
	Desviación estándar	25.006	22.277	21.310	23.705

Al observar la tabla podemos identificar que el promedio total de la variable obtenido en el estilo conductual igual a 69.78 (Véase la Figura 11), reitera la intensidad de con la que se aborda este estilo, es decir, ratifica que el estilo conductual es un estilo con intensidad dominante, en promedio, desde la percepción de los colaboradores agrupado por edades, debido que el rango permitido para esta intensidad va desde 63.00 hasta 70.00, en promedio, cuando se califica este estilo de decisión.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método de Shapiro-Wilk, cuyos valores significativos mayores a .05 ($p > .05$) indican que la muestra analizada posee normalidad.

Tabla 11

Prueba de normalidad para Edad

Estilo	Edad	Shapiro-Wilk			Posee normalidad en la distribución
		Estadístico	gl	Sig.	
Directivo	entre 26 y 30	.809	5	.096	si
	entre 31 y 35	.992	3	.831	si
	entre 36 y 40	.927	3	.476	si
	entre 41 y 45	.929	4	.590	si
	entre 46 y 50	.878	3	.319	si
	entre 50 y 55	.963	10	.824	si
	más de 56	.906	4	.464	si
Analítico	entre 26 y 30	.874	5	.283	si
	entre 31 y 35	.837	3	.206	si
	entre 36 y 40	.807	3	.132	si
	entre 41 y 45	.943	4	.673	si
	entre 46 y 50	.893	3	.363	si
	entre 50 y 55	.955	10	.722	si
	más de 56	.986	4	.936	si
Conceptual	entre 26 y 30	.971	5	.880	si
	entre 31 y 35	.893	3	.363	si
	entre 36 y 40	.750	3	.051	si
	entre 41 y 45	.946	4	.691	si
	entre 46 y 50	.784	3	.077	si
	entre 50 y 55	.965	10	.838	si
	más de 56	.951	4	.725	si
Conductual	entre 26 y 30	.990	5	.980	si
	entre 31 y 35	.818	3	.157	si
	entre 36 y 40	.830	3	.189	si
	entre 41 y 45	.994	4	.976	si
	entre 46 y 50	1.000	3	.968	si
	entre 50 y 55	.966	10	.857	si
	más de 56	.994	4	.976	si

El Apéndice F describe la distribución de los datos de acuerdo al tamaño de la muestra según la variable edad a través del diagrama de Caja y Bigotes; así mismo, La Tabla

11 describe la aceptación o no de normalidad de los elementos por estilo de decisión; y el nivel de significancia, que para el caso se obtuvo niveles de significancia mayores a .05, es decir que todos los elementos poseen normalidad de distribución.

Para la comprobación de homogeneidad de varianzas en la muestra analizada se utilizó el test de Levene, el mismo que, con valores de significancia mayores a .05 ($p > .05$) indican que el grupo estudiado posee homocedasticidad, es decir, no son diferentes o son homogéneos (ver Tabla 12).

Tabla 12

Prueba de homogeneidad de varianzas en Edad

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Posee homogeneidad
Directivo	.861	6	25	.536	si
Analítico	1.371	6	25	.265	si
Conceptual	1.553	6	25	.202	si
Conductual	.591	6	25	.734	si

Al observar los resultados podemos resumir que los valores de significancia son mayores a .05, lo que significa que todos los elementos evaluados poseen homocedasticidad o son homogéneos.

Comprobada la posesión de normalidad, así como de homogeneidad de la variable edad, se determinó el uso de una prueba paramétrica para variables politómicas que, para el caso fue elegida la prueba de ANOVA. Con ello, se sometió a prueba la validación de la propuesta en la hipótesis 2 que declara: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a la edad en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Los resultados de la prueba paramétrica pueden ser evidenciados en la Tabla 13, con niveles de significancia mayores a .05 ($p > .05$), es decir, se dan por aceptados cada elemento en estudio por estilo de decisión.

Tabla 13

Prueba ANOVA de un factor para comprobar H2

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Directivo	Entre grupos	7632.100	6	1272.017	2.706	.036
	Dentro de grupos	11751.900	25	470.076		
	Total	19384.000	31			
Analítico	Entre grupos	1095.817	6	182.636	.320	.921
	Dentro de grupos	14288.183	25	571.527		
	Total	15384.000	31			
Conceptual	Entre grupos	4458.535	6	743.089	1.931	.115
	Dentro de grupos	9618.433	25	384.737		
	Total	14076.969	31			
Conductual	Entre grupos	2029.452	6	338.242	.549	.766
	Dentro de grupos	15390.017	25	615.601		
	Total	17419.469	31			

A continuación mostramos el contraste de la hipótesis 2.

Tabla 14

Contraste de hipótesis H2

Estilo	Hipótesis	Resultado
Directivo	La percepción de estilo directivo no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	Rechazar hipótesis
Analítico	La percepción de estilo analítico no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Conceptual	La percepción de estilo conceptual no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis

Conductual	La percepción de estilo conductual no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

De acuerdo a la tabla podemos visualizar que la H2 en el estilo directivo se rechaza, mientras que en el estilo analítico, conceptual y conductual No se rechaza. Por tal motivo, se decidió No rechazar la hipótesis 2, es decir que se acepta que la percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

4.2.2.3. Comprobación de Hipótesis Específica 3 (variable tiempo de servicio).

La hipótesis 3 señala: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, a continuación el análisis de la H3 en el escenario actual de la II.EE.

H3: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

La primera etapa de la comprobación de la hipótesis 3, describe los resultados específicos hallados en la tercera variable de estudio, tiempo de servicio. Gráficamente, la Figura 12; de esta figura, se puede comprobar que, los estilos analítico y conductual obtienen resultados con estilos de decisión muy dominante, en el primer caso, aquellos entre 5 y 9 años de servicio con 108.00 de promedio, mientras que en el segundo caso, aquellos que tienen entre 10 y 14 años de servicio son los que encabezan esta lista con 79.69 de promedio. Además, los cuatro estilos de decisión tienen segmentos de colaboradores por tiempo de servicio que, en promedio, representan un estilo que requiere respaldo o retaguardia.

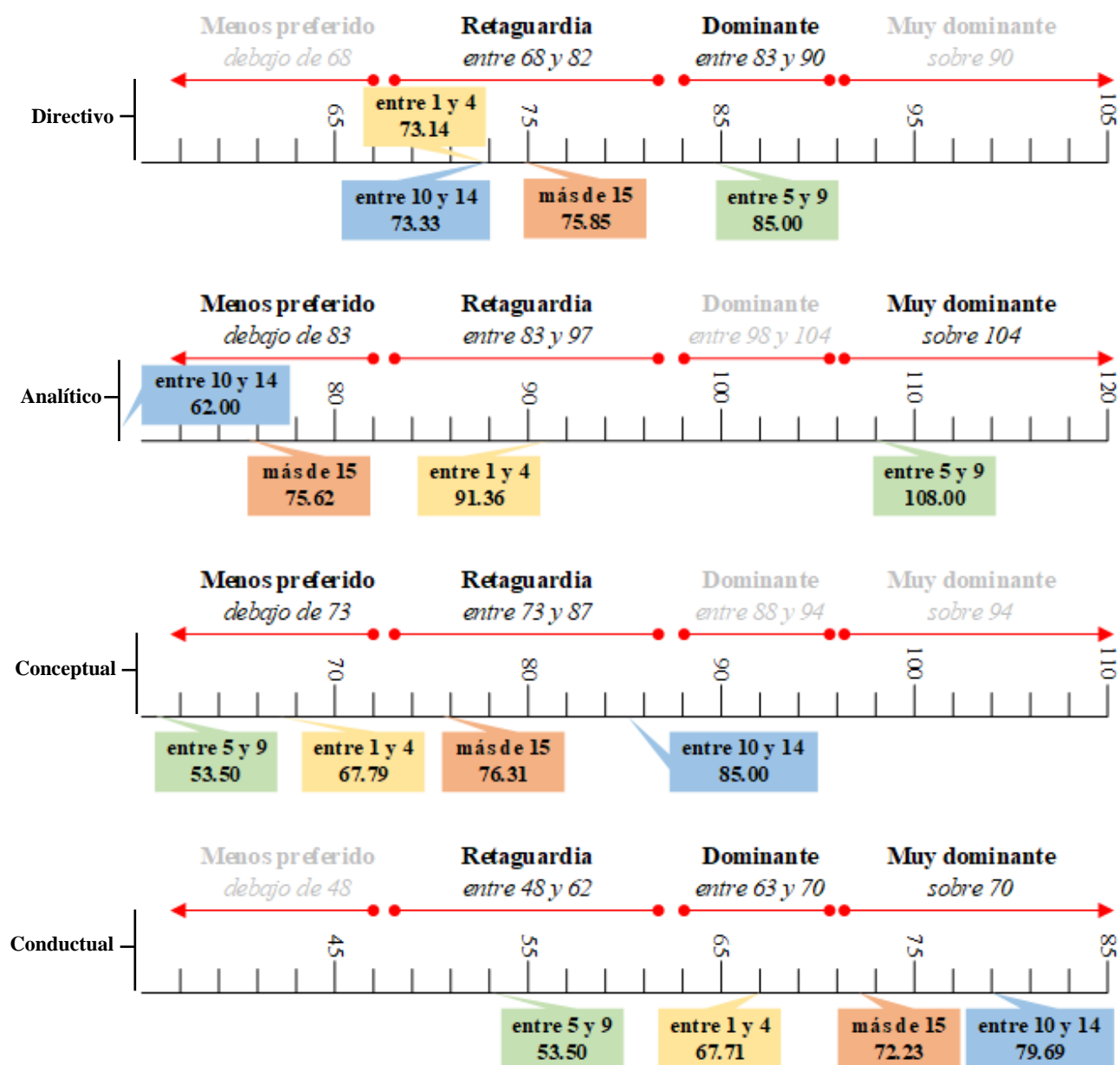


Figura 12. Resultados descriptivos según estilo de decisión por tiempo de servicio.

De las muestras analizadas, la Tabla 15, muestra los resultados de la media y de desviación estándar para el tiempo de servicio en cada estilo de decisión; cabe resaltar que el promedio total de la variable obtenido en el estilo conductual igual a 69.78 (Véase la Figura 12), reitera la intensidad de con la que se aborda este estilo, es decir, ratifica que el estilo conductual es un estilo con intensidad dominante, en promedio, desde la percepción de los

colaboradores agrupado por tiempo de servicio debido que el rango permitido para esta intensidad va desde 63.00 hasta 70.00, en promedio, cuando se califica este estilo de decisión.

Tabla 15

Media y desviación estándar por estilo de decisión para tiempo de servicio

Tiempo de servicio		Directivo	Analítico	Conceptual	Conductual
entre 1 y 4	Media	73.14	91.36	67.79	67.71
	Desviación estándar	20.836	15.305	21.716	23.931
entre 5 y 9	Media	85.00	108.00	53.50	53.50
	Desviación estándar	7.071	11.314	6.364	2.121
entre 10 y 14	Media	73.33	62.00	85.00	79.67
	Desviación estándar	29.366	29.052	9.644	11.015
más de 15	Media	75.85	75.62	76.31	72.23
	Desviación estándar	31.225	22.849	22.433	27.028
Total	Media	75.00	83.25	71.97	69.78
	Desviación estándar	25.006	22.277	21.310	23.705

Para el análisis de normalidad se utilizó el método de Shapiro-Wilk, cuyos valores significativos mayores a .05 ($p > .05$) indican que la muestra analizada posee normalidad. El Apéndice G describe la distribución de los datos de la variable tiempo de servicio a través del diagrama de Caja y Bigotes; así mismo, La Tabla 16, describe la aceptación o no de normalidad de los elementos por estilo de decisión; para el caso, a partir de la significancia según Shapiro-Wilk, todos los elementos poseen normalidad de distribución.

Tabla 16

Prueba de normalidad para tiempo de servicio

Estilo	Tiempo de servicio	Shapiro-Wilk			Posee normalidad en la distribución
		Estadístico	gl	Sig.	
Directivo	entre 1 y 4	.939	14	.410	si
	entre 5 y 9				
	entre 10 y 14	.975	3	.698	si

	más de 15	.938	13	.432	si
Analítico	entre 1 y 4	.919	14	.215	si
	entre 5 y 9				
	entre 10 y 14	.996	3	.886	si
Conceptual	más de 15	.966	13	.845	si
	entre 1 y 4	.880	14	.058	si
	entre 5 y 9				
Conductual	entre 10 y 14	.871	3	.298	si
	más de 15	.976	13	.954	si
	entre 1 y 4	.949	14	.552	si
	entre 5 y 9				
	entre 10 y 14	.824	3	.174	si
	más de 15	.972	13	.922	Si

Para la comprobación de homogeneidad de varianzas en la muestra analizada se utilizó el test de Levene, el mismo que, con valores de significancia mayores a .05 ($p > .05$) indican que el grupo estudiado posee homocedasticidad, es decir, no son diferentes o son homogéneos (ver Tabla 17)

Tabla 17

Prueba de homogeneidad de varianzas en tiempo de servicio

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Posee homogeneidad
Directivo	1.266	3	28	.305	si
Analítico	.837	3	28	.485	si
Conceptual	.882	3	28	.462	si
Conductual	1.847	3	28	.162	si

Al observar los resultados podemos resumir que los valores de significancia son mayores a .05, lo que significa que todos los elementos evaluados poseen homocedasticidad o son homogéneos.

Comprobada la posesión de normalidad, así como de homogeneidad de la variable evaluada, se determinó el uso de una prueba paramétrica para variables politómicas que, para el caso fue elegida la prueba de ANOVA. Con ello, se sometió a prueba la validación de la

propuesta en la hipótesis 3 que declara: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Los resultados de la prueba paramétrica pueden ser evidenciados en la Tabla 18, con niveles de significancia mayores a .05 ($p > .05$), lo cual significa que se acepta H3; debido a que no existen diferencias en la cada elemento en estudio por estilo de decisión.

Tabla 18

Prueba ANOVA de un factor para comprobar H3

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Directivo	Entre grupos	265.927	3	88.642	.130	.942
	Dentro de grupos	19118.073	28	682.788		
	Total	19384.000	31			
Analítico	Entre grupos	4257.709	3	1419.236	3.572	.066
	Dentro de grupos	11126.291	28	397.368		
	Total	15384.000	31			
Conceptual	Entre grupos	1681.342	3	560.447	1.266	.305
	Dentro de grupos	12395.626	28	442.701		
	Total	14076.969	31			
Conductual	Entre grupos	961.137	3	320.379	.545	.656
	Dentro de grupos	16458.332	28	587.798		
	Total	17419.469	31			

A continuación mostramos la validación de la hipótesis 3 para cada estilo de toma de decisión tomando como referencia el tiempo de servicio de los colaboradores.

Tabla 19

Contraste de hipótesis H3

Estilo	Hipótesis	Resultado
Directivo	La percepción de estilo directivo no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	Rechazar hipótesis
Analítico	La percepción de estilo analítico no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Conceptual	La percepción de estilo conceptual no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Conductual	La percepción de estilo conductual no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis

Con estos resultados es posible afirmar como respuesta de comprobación que no se rechaza la hipótesis 3, aceptando, por lo tanto, que la percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

4.2.2.4. Comprobación de Hipótesis Específica 4 (variable grado académico).

La hipótesis 4 señala: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, a continuación el análisis de la H4 en el escenario actual en la II.EE. Andrés Bello.

H4: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Para poder determinar las diferencias de percepción de los estilos de toma de decisión, primero se describe los resultados específicos hallados en la cuarta variable de estudio, grado académico, esta se visualiza gráficamente en la Figura 13, donde se presenta la media por cada grado académico en cada estilo de toma de decisión.

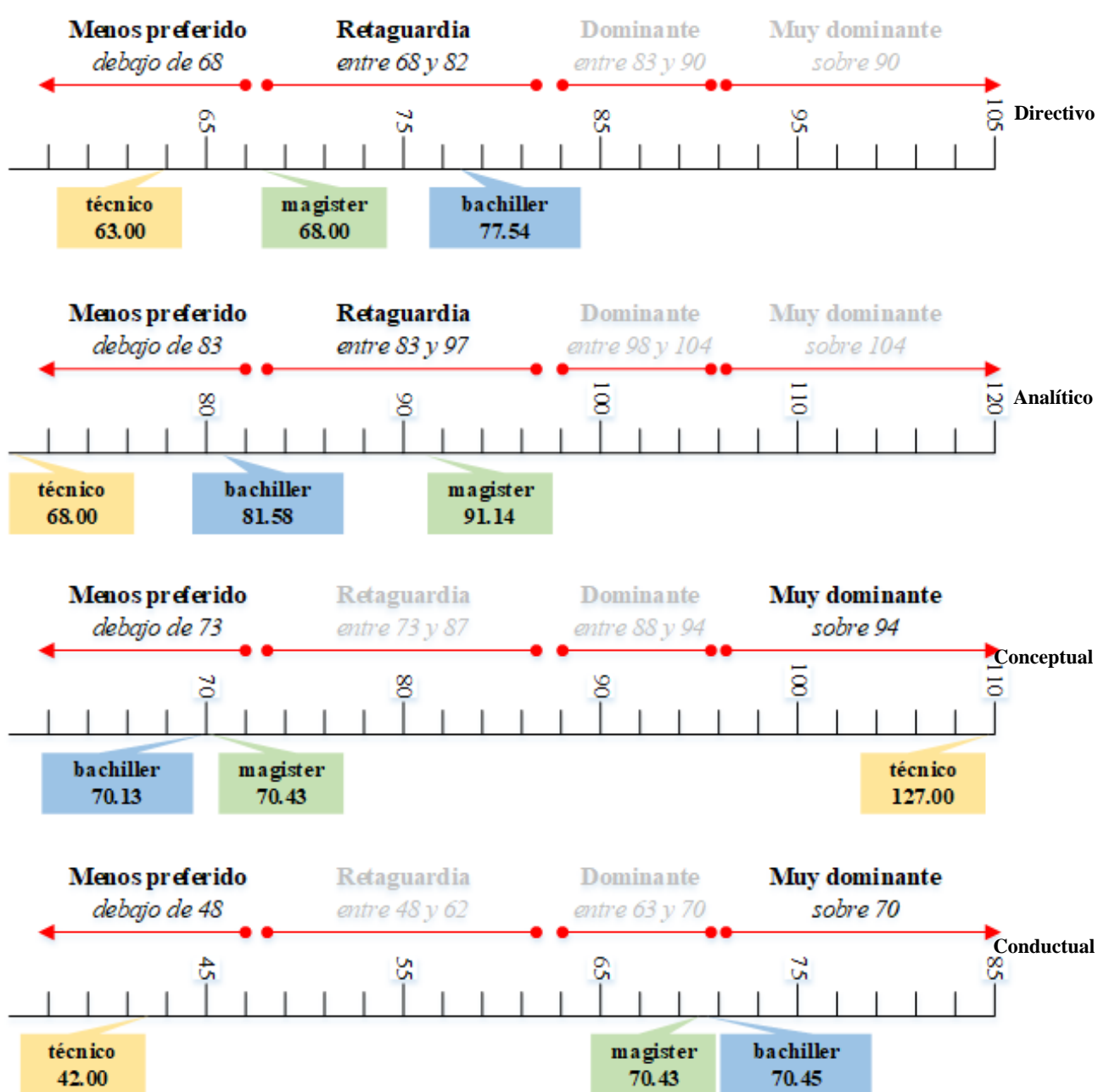


Figura 13. Resultados descriptivos según estilo de decisión por grado académico.

De la figura, se puede comprobar que, el grado académico de técnico percibe como estilo menos preferido a los estilos directivo, analítico y conductual al obtener 63.00, 68.00 y 42.00 respectivamente de promedio; sin embargo, aquellos que tiene este grado académico perciben al estilo conceptual como estilo muy dominante pues, en promedio, obtienen 127.00 puntos. Debido a la naturaleza de la escala, solo el estilo conductual resulta ser un estilo dominante, tanto para los que son bachilleres como para los que son magísteres pues obtienen, en promedio 70.43 y 70.45 de calificación.

De las muestras analizadas, la Tabla 20, muestra los resultados de la media y de desviación estándar para cada grado académico en cada estilo de decisión.

Tabla 20

Media y desviación estándar por estilo de decisión para grado académico

Grado académico		Directivo	Analítico	Conceptual	Conductual
Técnico	Media	63.00	68.00	127.00	42.00
	Desviación estándar				
Bachiller	Media	77.54	81.58	70.13	70.75
	Desviación estándar	27.473	23.554	20.439	25.264
Magister	Media	68.00	91.14	70.43	70.43
	Desviación estándar	15.177	17.743	14.954	17.989
Total	Media	75.00	83.25	71.97	69.78
	Desviación estándar	25.006	22.277	21.310	23.705

Cabe resaltar que el promedio total de la variable obtenido en el estilo conductual igual a 69.78, reitera la intensidad de con la que se aborda este estilo, es decir, ratifica que el estilo conductual es un estilo dominante así como para los técnico como para los bachilleres y los magísteres, debido que el rango permitido para esta intensidad va desde 63.00 hasta 70.00, en promedio, cuando se califica este estilo de decisión.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método de Shapiro-Wilk, cuyos valores significativos mayores a .05 ($p > .05$) indican que la muestra analizada posee distribución normal. El Apéndice H describe la distribución de los datos de la variable grado académico a través del diagrama de Caja y Bigotes; así mismo, La Tabla 21, describe la aceptación o no de normalidad de los elementos por estilo de decisión, y el nivel de significancia; que para el caso se obtuvo niveles de significancia mayores a .05, es decir que todos los elementos poseen normalidad de distribución

Tabla 21

Prueba de normalidad para grado académico

Grado académico		Shapiro-Wilk			Posee normalidad en la distribución
		Estadístico	gl	Sig.	
Directivo	Bachiller	.971	24	.683	si
	Magister	.891	7	.278	si
Analítico	Bachiller	.959	24	.416	si
	Magister	.881	7	.231	si
Conceptual	Bachiller	.966	24	.574	si
	Magister	.920	7	.472	si
Conductual	Bachiller	.960	24	.446	si
	Magister	.980	7	.957	si

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

a. Directivo es constante cuando Grado académico = Técnico. Se ha omitido.

b. Corrección de significación de Lilliefors

d. Analítico es constante cuando Grado académico = Técnico. Se ha omitido.

e. Conceptual es constante cuando Grado académico = Técnico. Se ha omitido.

f. Conductual es constante cuando Grado académico = Técnico. Se ha omitido.

Para la comprobación de homogeneidad de varianzas en la muestra analizada se utilizó el test de Levene, el mismo que, con valores de significancia mayores a .05 ($p > .05$) indican que el grupo estudiado posee homocedasticidad, es decir, no son diferentes o son

homogéneos. La Tabla 22 resume los valores de significancia que, para el caso, todos los elementos evaluados poseen homocedasticidad o son homogéneos.

Tabla 22

Prueba de homogeneidad de varianzas para grado académico

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Posee homogeneidad
Directivo	2.469	1	30	.127	si
Analítico	1.222	1	30	.278	si
Conceptual	1.382	1	30	.249	si
Conductual	1.311	1	30	.262	si

Comprobada la posesión de normalidad, así como de homogeneidad de la variable evaluada, se determinó el uso de una prueba paramétrica para variables politómicas que, para el caso fue elegida la prueba de ANOVA. Con ello, se sometió a prueba la validación de la propuesta en la hipótesis 4 que declara: La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Los resultados de la prueba paramétrica pueden ser evidenciados en la Tabla 23, con niveles de significancia mayores a .05 ($p > .05$), lo cual significa que se acepta H4; debido a que no existen diferencias en la cada elemento en estudio por estilo de decisión.

Tabla 23

Prueba ANOVA de un factor para comprobar H4

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Directivo	Entre grupos	642.042	2	321.021	.497	.614
	Dentro de grupos	18741.958	29	646.274		
	Total	19384.000	31			
Analítico	Entre grupos	735.310	2	367.655	.728	.492
	Dentro de grupos	14648.690	29	505.127		

	Total	15384.000	31			
Conceptual	Entre grupos	3126.629	2	1563.315	4.140	.026
	Dentro de grupos	10950.339	29	377.598		
	Total	14076.969	31			
Conductual	Entre grupos	797.254	2	398.627	.695	.507
	Dentro de grupos	16622.214	29	573.180		
	Total	17419.469	31			

A continuación mostramos la validación de la hipótesis 4 para cada estilo de toma de decisión tomando como referencia el grado académico de los colaboradores.

Tabla 24

Contraste de hipótesis H4

Estilo	Hipótesis	Resultado
Directivo	La percepción de estilo directivo no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Analítico	La percepción de estilo analítico no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis
Conceptual	La percepción de estilo conceptual no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	Rechazar hipótesis
Conductual	La percepción de estilo conductual no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.	No rechazar hipótesis

De acuerdo a la tabla podemos visualizar que la H4 en el estilo conceptual se rechaza la hipótesis, sin embargo en el estilo directivo, analítico y conductual No se rechaza la hipótesis, por tal motivo se decidió No rechazar la H4, es decir que se acepta que la

percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

4.2.2.5. Comprobación de Hipótesis General.

La hipótesis General señala que la percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.

Para responder esta hipótesis se evaluaron los resultados de todas las hipótesis específicas planteadas (ver Tabla 25)

Tabla 25

Comprobación de hipótesis general

	Hipótesis nula propuesta	Resultado
H1	La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al género en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.	No rechazar hipótesis
H2	La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a las edades en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.	No rechazar hipótesis
H3	La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.	No rechazar hipótesis
H4	La percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido a los diferentes grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016.	No rechazar hipótesis

Según lo muestra la Tabla 25, las hipótesis H1, H2, H3 y H4, concluyen en No rechazo; es decir, se aceptan que la percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello.

Conclusiones

En cuanto a las conclusiones y de acuerdo a los objetivos específicos planteados se puede afirmar lo siguiente para cada variable:

- 1) Respecto a la variable género y de acuerdo a los resultados se concluye en no rechazar la hipótesis 1, lo cual indica que no existen diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones debido al género de los colaboradores de la I.I.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, siendo el estilo conductual el que sobresale; de igual forma realizando un análisis más detallado en base a la intensidad de estilo de toma de decisión, se puede evidenciar que en los varones predomina una intensidad del estilo dominante, lo que significa que las personas utilizarán con frecuencia este estilo; mientras que para las mujeres predomina una intensidad del estilo muy dominante, lo cual indica el uso preferido y definido de este estilo. (Rowe y Boulgarides, 1992).
- 2) Respecto a la variable edad y de acuerdo al análisis realizado No se rechaza la H2, lo que significa que no existen diferencias en la percepción de estilos de toma de decisiones debido a las edades en los colaboradores de la I.I.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016. Los colaboradores de entre 31 a 40 años de edad y de 46 a 50 años se identifican con el estilo de toma de decisión directivo, mientras que un grupo de colaboradores de 26 a 30 años y de más de 56 años, se identifican con el estilo conceptual; así mismo un pequeño segmento de colaboradores de entre 41 a 45 años de edad se identifican con el estilo analítico. De igual modo, respecto a las intensidades de los estilos de toma de decisión, se puede afirmar que en los trabajadores de entre 26 a 55 años de edad predomina la intensidad del estilo muy dominante, lo que significa que estos colaboradores tienen un uso preferido y definido de este estilo; mientras que en los colaboradores de más de 56

años predomina un nivel de intensidad del estilo menos preferido, lo que significa que la persona rara vez utilizará este estilo. (Rowe y Boulgarides, 1992).

- 3) Respecto al variable tiempo de servicio, luego de haber realizado el análisis correspondiente se concluye en no rechazar la H3, es decir que la percepción de estilos en la toma de decisiones no es diferente debido al tiempo de servicio de los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, siendo el estilo analítico el que prevalece; así mismo en cuanto a las intensidades, en los colaboradores de ente 5 a más años de tiempo de servicio predomina la intensidad del estilo muy dominante, lo que indica que estos colaboradores tienen un uso preferido y definido de este estilo.
- 4) En cuanto al variable grado académico, se concluye que no se rechaza la H4, ya que se identificó que no existen diferencias en la percepción de estilos de toma de decisiones debido a los grados académicos en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016, es decir que en los colaboradores con grado de bachiller y magister prevalece más el estilo analítico, mientras que en los técnicos prevalece es estilo conceptual; así mismo en cuanto a la intensidad del estilo tanto para los colaboradores con grado de técnico, bachiller y magister predomina la intensidad del estilo muy dominante.
- 5) Finalmente, el objetivo general de esta investigación buscó identificar las diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones en los colaboradores de la II.EE Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, provincia de Huancayo – 2016 y de acuerdo al resultado del análisis se comprobó que no existen diferencias de percepción; así mismo para cada variable de estudio se determinó que: (a) género, No es diferente, (b) edad, No es diferente, (c) tiempo de servicio, No es diferente y (d) grado académico, No es diferente. De igual manera se observa que los colaboradores de la II.EE. Andrés

Bello muestran los cuatro estilos de toma de decisiones: (a) directivo, (b) analítico, (c) conceptual y (d) conductual y la intensidad de estilo que predomina es la dominante y muy dominante.

Recomendaciones

Teniendo en consideración el resultado obtenido del estudio realizado en los colaboradores de la Institución Educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, se recomienda lo siguiente:

- 1) El equipo directivo debe aprovechar el estilo conductual que prevalece en los varones y mujeres de esta II.EE., es decir deben trabajar en base a los valores que poseen estas personas; al ser empáticos y solidarios, ellos comprenderán lo importante y beneficioso que es tomar decisiones de manera consensuada y rápida para lograr un determinado objetivo.
- 2) Que, para alinear las percepciones de todos los colaboradores se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades y en particular sobre la homogeneidad de los estilos de toma de decisiones para la mejora continua, esto se puede hacer a través de la UGEL Huancayo, siendo una buena opción solicitar cursos de capacitación en toma de decisiones, liderazgo y desarrollo de habilidades blandas.
- 3) Considerar que en los colaboradores con más de cinco años de antigüedad prevalece el estilo analítico, es decir, prefieren los informes y demás por escrito y de forma muy detallada, haciendo esto se podrá agilizar la toma de decisiones en reuniones de trabajo u otros con más rapidez y será de manera consensuada.
- 4) En base al resultado general, la Directora de la II.EE. Andrés Bello, debe iniciar con los cambios respectivos en la manera de cómo lleva a cabo sus reuniones para la toma de decisiones correctas y que éstas sean aceptadas por la mayoría de sus colaboradores, teniendo en cuenta uno de los tres componentes que rige el modelo de servicio educativo JEC, que es la gestión participativa, la misma que es medida a través de los resultados.

Sugerencias

1. Fomentar y promover este tipo de investigación en los directivos y representantes del Ministerio de Educación del Perú, ya que son éstos los que crean políticas para el desarrollo y mejora continua en la educación a través de sus decisiones.
2. Difundir masivamente los resultados de esta investigación en foros de discusión sobre temas de Educación Básica Regular de nivel secundaria, en concordancia al Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021.
3. Efectuar nuevos estudios relacionados con las funciones de los Directores de las instituciones educativas, los mismos que podrían determinar la efectividad de sus decisiones, el grado de liderazgo entre otros.
4. Ampliar el presente estudio, esta vez con un enfoque cualitativo para investigar con mayor profundidad la relación de toma de decisiones e identificar los factores influyentes.
5. Se debería fomentar y promover este tipo de investigación en el ámbito de la Educación Básica Regular, puesto que en el Perú existe una colección limitada de estudios sobre este escenario educativo.

Referencias

- Araya Umaña, S. (2014). La categoría analítica de género: notas para un debate. *Hallazgos*, 12(23), 287-305. (doi:10.15332/s1794-3841.2015.0023.014)
- Alves, Í. (2012). *Estilos de toma de decisiones de los órganos de gestión de los clubes de formación deportiva del consejo de Almada*. Lisboa. Portugal.
- Bernal Cesar, (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3a ed.) Colombia: Prentice Hall.
- Boulgarides, J. D. (1983). The Decision Style Inventory: O.D. Applications. *Management Research News*, Vol. 7 Iss. 4. pp.17-20.
- Cuadrado, M. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones de los senados académicos de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico*. Gurabo. Puerto Rico.
- Cañete, R.; Guilhem, D. y Brito, K. Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. *Acta Bioethica* 2012; 18 (1): 121-127. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/abioeth/v18n1/art11.pdf>
- Castillo M. *Toma de Decisiones en las Empresas entre Arte y Técnica / Metodologías, Modelos y Herramientas: 1º Edición 2009*, Francia
- El Peruano (2014). *Ley Universitaria. Ley N° 30220*.
- Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Públicas y Privadas (2014). *Confianza en las II.EE*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/encuesta-nacional-a-docentes-endo.php>
- Gento Samuel (2005). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid. España. Editorial Muralla.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.) México: McGraw-Hill.

- Huber George P, Toma de decisiones en la Gerencia. México, 2a Ed: Trillas, 1989
(reimp.2011)
- Jornada Escolar Completa (s.f.). ¿Qué es la Jornada Escolar Completa? Recuperado de
<http://jec.perueduca.pe/?p=13>
- Ley 28044. Ley General de Educación. Art. 12. Ministerio de la Educación (2003).
Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Malló C., Rocafort, A. Contabilidad de dirección para la toma de decisiones: Contabilidad de
Gestión y de Coste, Editorial Bresca, Málaga España (2014)
- Marinho J., (2011). Estilos de toma de decisiones. Lisboa. Portugal.
- Pascual A. Contabilidad Para La Toma de Decisiones, Edición San Marcos, 1º Edición,
Madrid España (2009).
- Pinto, J. (2013). Estilos de toma de decisiones del entrenador de fútbol portugués. Lisboa.
Portugal.
- Robbins (2009). Comportamiento organizacional (13ª edición). México D.F.: Pearson
Prentice Hall.
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1983). Decision Style: A Perspective. Leadership &
Organization Development Journal. Vol. 4 Iss. 4. pp.3-9.
- Rowe, A. & Boulgarides, J. D. (1992). Managerial decision making: A Guide to Successful
Business Decision. New York, New York: Macmillan.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mockler, R.J. (1994). Strategic
Management. A methodological approach (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley
Publishing Company.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2014). Administración - Decimosegunda edición. México:
Pearson.

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. (4ta. Ed.). México Editorial Limosa.

Valderrama M., Santiago, (2004). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica, cualitativa, cuantitativa y mixta. Lima: San Marcos.

Vara, H. (2012). 7 Pasos para una Tesis Exitosa Lima - Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Apéndice A

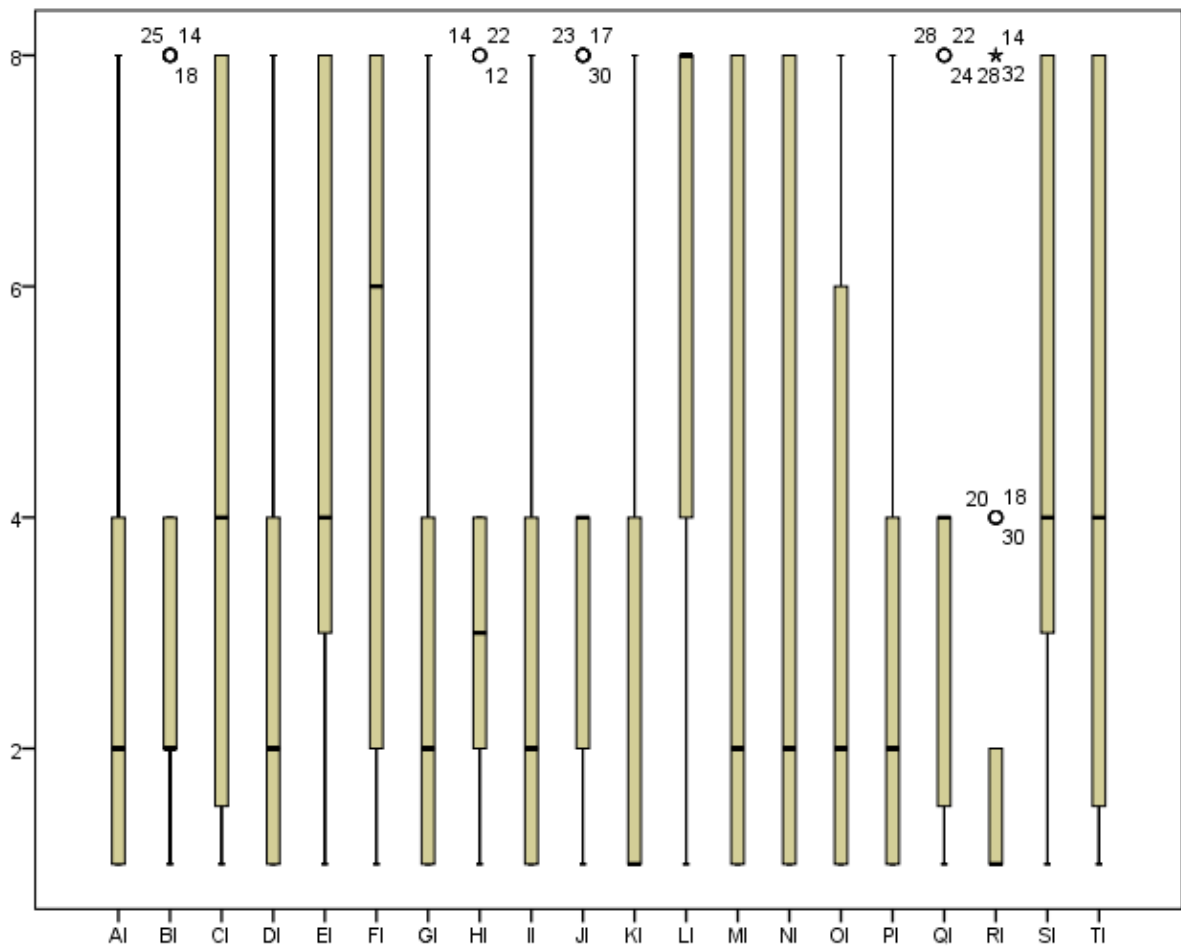
Guía para entrevista

Pautas para la entrevista con la Directora Liliana Judith Onofre Enero.

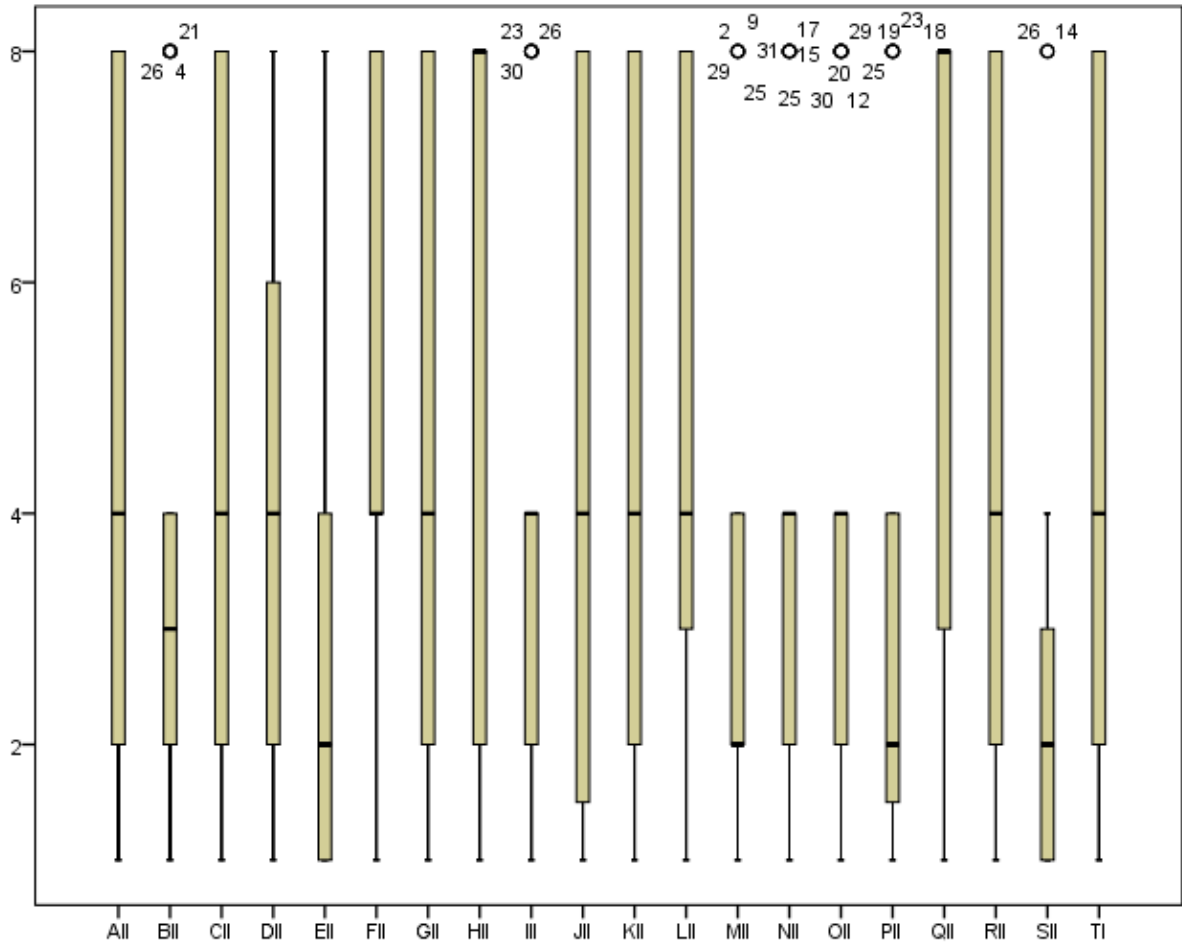
1. ¿Esta Institución Educativa, al pertenecer al modelo de servicio educativo denominado Jornada Escolar Completa ha significado realizar modificaciones o cambios en la manera de tomar decisiones? Por favor detalle su respuesta
2. ¿Cuál es el principal problema al tomar decisiones con el Equipo Directivo, respecto a la gestión en la II.EE.? Por favor detalle su respuesta.
3. Se ha preguntado alguna vez ¿por qué la toma de decisiones generan rechazo o resistencia en los trabajadores?

Apéndice B

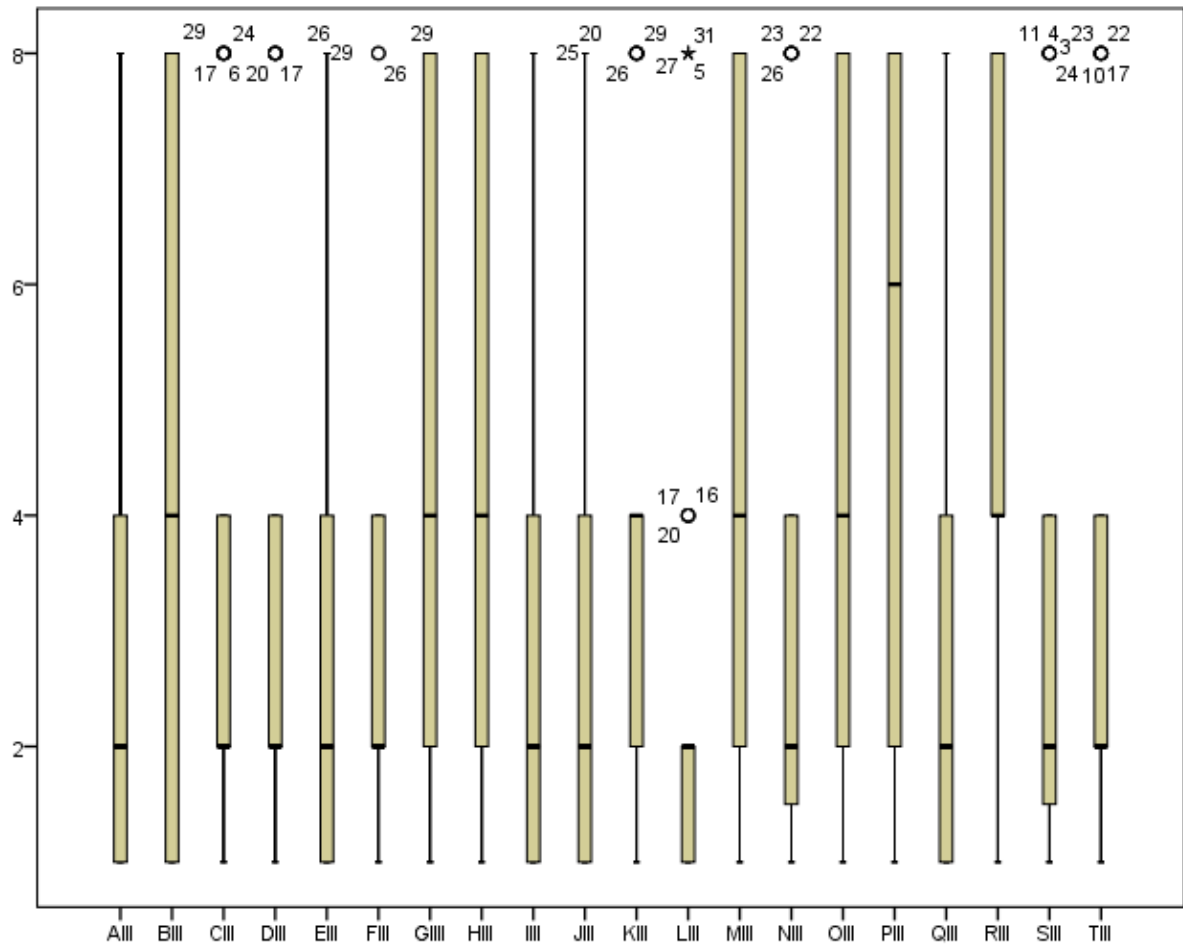
Diagrama de Cajas y Bigotes por Estilo de Toma de Decisión



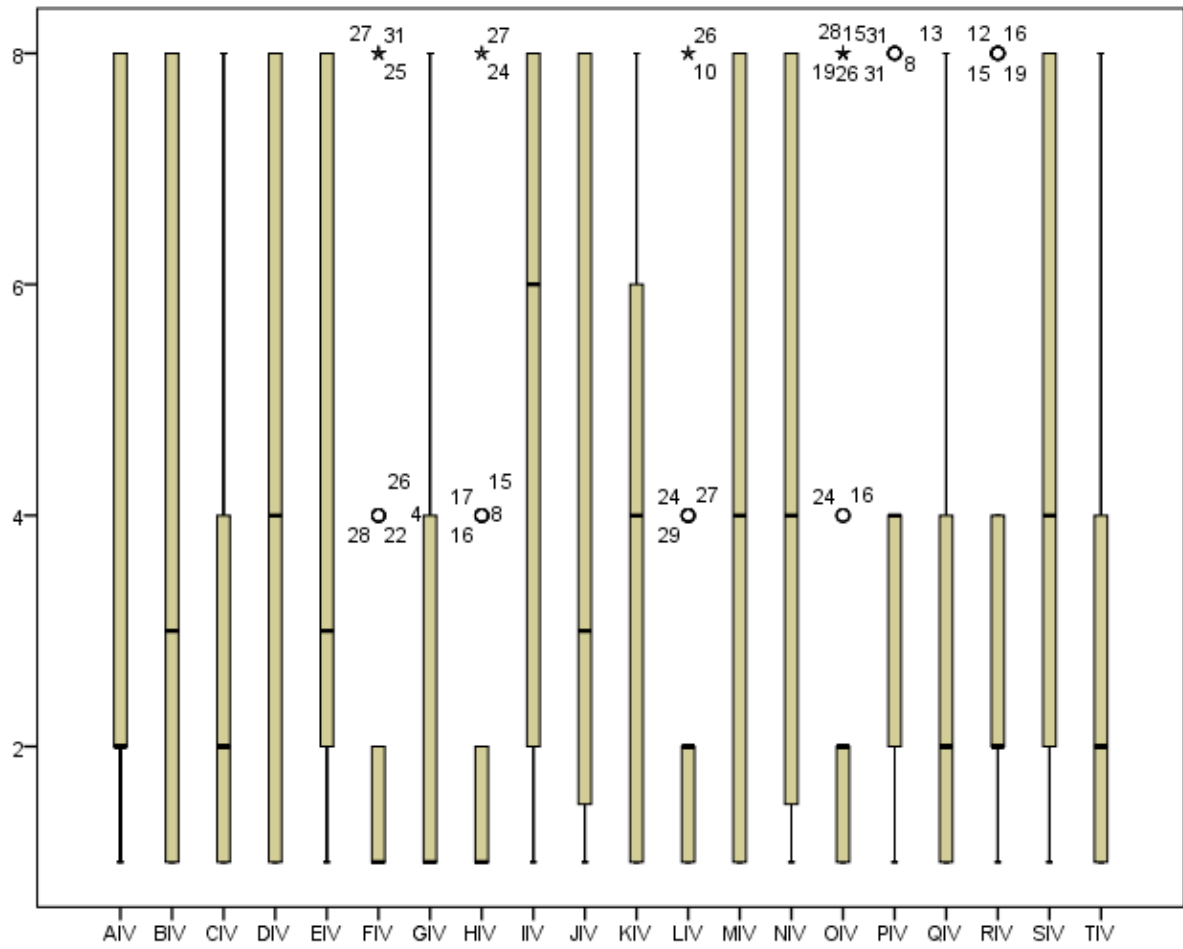
Estilo directivo de los que laboran en la institución educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo.



Estilo analítico de los que laboran en la institución educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo.



Estilo conceptual de los que laboran en la institución educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo.



Estilo conductual de los que laboran en la institución educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo.

Apéndice C. Matriz de correlación por estilos y por preguntas

	AI	AII	AIII	AIV	BI	BII	BIII	BIV	CI	CII	CIII	CIV	DI	DII	DIII	DIV	EI	EII	EIII	EIV	FI	FII	FIII	FIV	GI	GII	GIII	GIV	HI	HII	HIII	HIV	II	III	IIII	IIV	JI	JII	JIII	JIV		
AI	1.0	-0.5	-0.3	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.4	-0.1	0.0	-0.3	0.3	0.0	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.1	0.1	-0.2	0.2	-0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.1	-0.2	0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.2		
AII	-0.5	1.0	-0.1	-0.5	0.0	0.3	0.1	-0.3	-0.2	0.2	0.1	0.0	-0.1	0.2	0.2	-0.2	-0.1	0.2	0.2	-0.3	0.1	-0.2	0.1	0.1	-0.1	0.4	0.1	-0.3	0.0	0.3	-0.1	-0.3	0.1	0.3	0.1	-0.4	0.1	-0.1	-0.3	0.2		
AIII	-0.3	-0.1	1.0	-0.4	-0.2	-0.2	0.2	0.1	-0.5	0.0	0.2	0.3	-0.2	-0.2	0.3	0.1	-0.1	-0.5	0.3	0.3	-0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	-0.5	0.3	0.4	-0.2	-0.2	0.3	0.1	0.0	-0.3	0.3	0.0		
AIV	-0.2	-0.5	-0.4	1.0	0.1	-0.2	-0.2	0.3	0.2	-0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.1	-0.3	0.3	0.1	0.0	-0.3	0.2	0.0	0.2	-0.2	-0.1	-0.1	-0.3	-0.1	0.4	-0.2	0.1	-0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.2	0.1	-0.2	0.1	0.2	0.0		
BI	0.1	0.0	-0.2	0.1	1.0	-0.2	-0.4	-0.2	0.3	0.1	-0.3	-0.1	0.4	0.1	-0.1	-0.3	0.2	0.1	0.0	-0.3	0.2	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.1	-0.3	0.1	0.4	0.0	-0.1	-0.3	0.3	0.1	-0.1	-0.2	-0.3	0.4	0.2	-0.4		
BII	0.0	0.3	-0.2	-0.2	-0.2	1.0	-0.2	-0.3	-0.1	0.0	0.2	0.0	-0.4	0.0	0.3	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.1	0.4	-0.4	-0.2	0.3	-0.1	-0.1	-0.3	0.3	0.1	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.1		
BIII	0.0	0.1	0.2	-0.2	-0.4	-0.2	1.0	-0.5	-0.3	0.0	0.4	-0.1	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.3	0.2	0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.4	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	-0.3	-0.3	0.2	0.5	0.1	-0.2	0.1	-0.1	0.4	-0.2	-0.2	0.1		
BIV	-0.1	-0.3	0.1	0.3	-0.2	-0.3	-0.5	1.0	0.1	-0.1	-0.3	0.2	0.2	-0.1	-0.3	0.3	0.1	-0.4	-0.1	0.4	0.0	0.2	-0.3	0.0	0.2	-0.2	-0.1	0.2	0.1	0.0	0.0	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.2	0.1		
CI	0.4	-0.2	-0.5	0.2	0.3	-0.1	-0.3	0.1	1.0	-0.2	-0.3	-0.5	0.5	0.3	-0.3	0.3	0.1	-0.2	0.2	0.4	0.1	-0.4	-0.4	0.0	-0.2	0.0	0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.4	0.0	-0.4	-0.1	0.1	0.3	0.1	-0.4			
CII	-0.1	0.2	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.2	1.0	-0.5	-0.3	-0.2	0.3	0.0	-0.1	-0.2	0.4	0.0	-0.2	0.0	0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.3	-0.2	-0.2	0.1	0.0	0.1	-0.3	0.0	0.2	0.4	-0.4	0.1	0.3	0.1		
CIII	0.0	0.1	0.2	-0.2	-0.3	0.2	0.4	-0.3	-0.3	-0.5	1.0	-0.2	-0.1	-0.3	0.4	0.0	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.3	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	-0.2	-0.2	0.2	0.3	-0.1	-0.4	0.3	0.2	0.1	-0.3	-0.1	0.3			
CIV	-0.3	0.0	0.3	0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.5	-0.3	-0.2	1.0	-0.2	-0.3	0.0	0.4	-0.2	-0.3	0.0	0.5	-0.3	-0.2	0.2	0.5	0.0	-0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.2	0.2	-0.3	-0.1	0.2	0.3	-0.3	-0.3	-0.1	0.5		
DI	0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.4	-0.4	-0.2	0.2	0.5	-0.2	-0.1	-0.2	1.0	0.1	-0.4	-0.4	0.2	0.0	0.0	-0.1	0.3	-0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.1	0.2	0.2	-0.2	-0.2	0.3	-0.1	-0.3	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.1		
DII	0.0	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.1	0.3	0.3	-0.3	0.1	1.0	-0.3	-0.6	0.2	0.5	-0.3	-0.3	0.0	0.2	-0.3	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.3	-0.2	-0.2	0.3	0.2	-0.1	-0.3	0.0	0.3	0.1	-0.4			
DIII	-0.1	0.2	0.3	-0.3	-0.1	0.3	0.1	-0.3	0.3	0.0	0.4	0.0	-0.4	-0.3	1.0	-0.2	-0.2	-0.3	0.6	0.0	-0.4	0.2	0.5	0.0	-0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.1	-0.3	0.3	0.1	-0.1	-0.1	0.4	-0.1	0.0	0.1	-0.2	0.2		
DIV	-0.1	-0.2	0.1	0.3	-0.3	0.0	0.0	0.3	-0.3	-0.1	0.0	0.4	-0.4	-0.6	-0.2	1.0	-0.1	-0.1	-0.2	0.4	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.2	-0.2	0.0	0.0	-0.1	-0.2	0.1	0.2	-0.4	0.0	0.0	0.4	0.1	-0.4	0.0	0.3		
EI	0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.2	0.0	-0.3	0.1	0.3	-0.2	0.1	-0.2	0.2	0.2	-0.2	-0.1	1.0	-0.1	-0.4	-0.5	0.2	0.1	-0.3	-0.2	0.3	-0.2	0.0	-0.1	-0.1	0.2	0.1	-0.2	0.0	-0.2	-0.3	0.3	-0.2	0.1	0.2	-0.2		
EII	-0.1	0.2	0.3	-0.3	0.0	-0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.3	0.6	-0.2	-0.4	-0.4	1.0	0.0	-0.3	0.1	0.3	0.1	0.1	0.3	-0.1	-0.2	0.0	-0.2	0.2	0.1	-0.1	0.0	0.4	-0.2	0.0	0.1	-0.2	0.1		
EIII	-0.1	-0.3	0.3	0.2	-0.3	0.0	-0.1	0.4	-0.2	-0.2	0.0	0.5	-0.1	-0.3	0.0	0.4	-0.5	-0.5	0.0	1.0	-0.1	-0.3	0.2	0.3	-0.3	-0.3	0.4	0.2	0.0	-0.2	0.1	0.2	-0.2	0.0	0.1	0.2	-0.2	0.0	0.1	0.4		
EIV	0.1	0.1	-0.2	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.4	0.0	-0.1	0.3	0.3	0.0	-0.4	0.1	0.2	0.2	-0.3	-0.1	1.0	-0.5	-0.5	-0.4	-0.1	-0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.3	0.0	0.5	-0.1	0.0	-0.3			
FII	-0.1	-0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.1	0.2	0.0	-0.2	-0.2	0.2	0.2	-0.2	0.1	0.0	0.1	-0.3	-0.5	1.0	-0.1	-0.3	0.2	0.1	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.2	-0.2	0.1	-0.3	0.2	-0.1	-0.4	0.3	0.2	-0.1		
FIII	0.0	0.1	0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.4	-0.3	-0.4	-0.1	0.3	0.2	-0.1	-0.3	0.5	0.0	-0.3	-0.2	0.3	0.2	-0.5	-0.1	1.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2	-0.2	0.3		
FIV	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.4	-0.1	0.1	0.5	-0.1	0.0	0.0	0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.3	-0.4	-0.3	0.0	1.0	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.3	0.1	0.2	0.1	-0.2	-0.1	0.2	0.0	0.3		
GI	0.2	-0.1	0.1	-0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.0	0.2	-0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.1	0.2	0.3	0.0	0.1	-0.3	-0.1	0.2	-0.1	0.0	1.0	-0.2	-0.1	-0.6	0.1	0.0	0.1	-0.3	-0.3	0.1	0.0	0.2	-0.2	0.1	0.1	0.0		
GII	-0.1	0.4	-0.1	-0.3	0.1	0.1	0.0	-0.2	0.2	0.3	0.1	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.2	-0.2	0.3	0.3	-0.3	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.2	1.0	-0.6	-0.2	0.2	0.2	-0.3	-0.2	0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0		
GIII	0.1	0.1	-0.1	-0.1	-0.3	0.4	0.0	-0.1	0.0	-0.2	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	-0.3	-0.1	0.4	0.2	0.3	0.0	0.1	-0.1	-0.6	1.0	-0.3	0.0	-0.2	0.2	0.0	-0.3	0.3	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.3	0.2		
GIV	-0.2	-0.3	0.1	0.4	0.1	-0.4	0.0	0.2	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.2	0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.6	-0.2	-0.3	1.0	-0.2	0.0	-0.1	0.4	0.5	-0.3	-0.3	-0.1	0.1	-0.1	0.2	-0.2		
HI	0.2	0.0	-0.1	-0.2	0.4	-0.2	-0.3	0.1	0.1	0.1	-0.2	0.1	0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.0	0.1	0.2	0.0	-0.2	1.0	-0.3	-0.2	-0.4	0.0	0.3	0.1	-0.3	-0.3	0.2	0.1	0.0		
HII	-0.1	0.3	-0.5	0.1	0.0	0.3	-0.3	0.0	0.2	0.0	-0.2	0.0	0.2	0.3	-0.3	-0.2	0.2	0.3	-0.2	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0	-0.3	1.0	-0.7	-0.2	0.2	0.0	-0.3	0.1	0.0	0.1	-0.3	0.1		
HIII	0.0	-0.1	0.3	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.0	-0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.2	-0.2	0.3	0.1	0.1	-0.3	0.2	0.1	-0.1	0.2	0.0	-0.1	0.1	-0.3	0.2	-0.1	-0.2	-0.7	1.0	-0.1	-0.1	0.0	0.2	0.0	-0.1	-0.1	0.3	-0.1		
HIV	-0.1	-0.3	0.4	0.1	-0.3	-0.1	0.5	-0.2	-0.2	-0.3	0.3	0.2	-0.2	-0.2	0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.2	-0.1	-0.2	0.2	-0.3	-0.2	0.0	0.4	-0.4	-0.2	-0.1	1.0	-0.1	-0.3	0.1	0.2	0.4	-0.2	-0.1	0.0
II	-0.2	0.1	-0.2	0.2	0.3	-0.3	0.1	-0.1	0.4	0.0	-0.1	-0.3	0.3	0.3	-0.1	-0.4	0.0	0.3	-0.1	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.3	-0.3	0.1	-0.3	0.5	0.0	0.2	-0.1	-0.1	1.0	-0.2	-0.3	-0.6	0.0	0.2	0.1	-0.2		
III	0.1	0.3	-0.2	-0.2	0.1	0.3	-0.2	-0.1	0.0	0.2	-0.4	0.1	-0.1	0.2	-0.1	0.0	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.1	-0.3	0.0	0.1	0.1	0.0	0.3	-0.3	0.3	0.0	0.0	-0.3	-0.2	1.0	-0.3	-0.4	0.0	0.2	-0.2	0.0		
IIII	-0.2	0.1	0.3	-0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.4	0.3	-0.2	-0.3	-0.1	0.4	0.0	-0.3	-0.2	0.2	0.4	0.1	-0.3	0.2	0.0	0.2	0.0	0.2	0.0	-0.3	0.1	-0.3	0.2	0.1	-0.3	-0.3	1.0	-0.3	0.1	0.1	-0.1	-0.1		
IIV	0.2	-0.4	0.1	0.1	-0.2	0.0	-0.1	0.2	-0.1	-0.4	0.2	0.3	-0.1	-0.3	-0.1	0.4	0.3	-0.3	-0.2	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.2	-0.2	0.1	-0.1	-0.3	0.1	0.0	0.2	-0.6	-0.4	-0.3	1.0	-0.1	-0.3	0.1	0.3		
JI	0.1	0.1	0.0	-0.2	-0.3	0.1	0.4	-0.2	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	-0.2	0.3	0.0	-0.1	0.5	-0.4	0.0	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.1	-0.3	0.0	0.1	-0.4	0.0	0.0	0.1	-0.1	1.0	-0.4	-0.1	-0.4		
JII	0.2	-0.1	-0.3	0.1	0.4	0.0	-0.2	-0.1	0.3	0.3	-0.3																															

	KI	KII	KIII	KIV	LI	LII	LIII	LIV	MI	MII	MIII	MIV	NI	NII	NIII	NIV	OI	OII	OIII	OIV	PI	PII	PIII	PIV	QI	QII	QIII	QIV	RI	RII	RIII	RIV	SI	SII	SIII	SIV	TI	TII	TIII	TIV						
AI	0.5	0.0	-0.2	-0.3	0.3	-0.2	0.0	-0.2	0.4	-0.2	-0.2	-0.1	0.4	-0.2	-0.1	-0.1	0.5	-0.2	-0.1	-0.2	0.5	-0.1	-0.2	-0.1	0.4	-0.2	0.1	-0.2	0.6	0.0	-0.1	-0.4	-0.1	0.1	0.2	-0.2	0.2	-0.2	0.1	0.0	-0.2					
AII	-0.2	0.0	0.4	-0.1	-0.3	0.4	-0.3	0.3	-0.4	0.2	0.3	-0.1	-0.2	0.3	0.2	-0.2	-0.2	0.4	-0.2	0.1	-0.2	0.0	-0.1	0.3	-0.3	0.3	-0.1	0.0	-0.3	0.2	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.2	0.3	-0.2	-0.1	0.2	0.1	0.0	-0.1			
AIII	0.0	-0.2	0.0	0.2	0.2	-0.4	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.3	-0.1	0.0	-0.3	0.4	-0.2	0.2	-0.3	0.1	0.1	-0.2	-0.2	0.2	0.2	0.0	-0.2	0.3	-0.2	-0.1	0.2	0.1	0.0	0.1	0.1				
AIV	-0.3	0.2	-0.2	0.3	-0.1	0.1	0.3	-0.3	0.0	-0.1	-0.2	0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.3	-0.2	-0.2	0.1	0.2	-0.2	0.3	-0.1	0.0	-0.3	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.0	-0.1	0.3	0.0	0.0	-0.4	0.4	-0.2	0.3	-0.2	0.2	0.2	0.2				
BI	0.2	0.0	0.0	-0.2	0.3	0.0	-0.1	-0.3	0.1	0.1	0.2	-0.3	0.0	-0.1	-0.3	0.3	0.4	0.4	-0.5	-0.3	0.1	0.3	-0.3	-0.1	0.1	0.1	0.0	-0.3	0.5	-0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.4	0.1	0.2	0.2	0.2	-0.3	-0.2	-0.2				
BII	-0.4	0.2	0.3	0.0	-0.3	0.4	-0.2	0.2	0.0	0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.2	0.2	-0.2	0.2	-0.3	0.5	-0.2	0.0	0.0	0.3	0.0	-0.2	-0.1	0.2	0.1	0.0	-0.2					
BIII	0.1	0.0	0.2	-0.3	0.1	-0.3	0.2	0.1	-0.2	0.0	0.2	0.0	0.2	-0.1	0.1	-0.2	-0.3	0.1	0.3	-0.2	0.1	-0.3	0.0	0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.3	-0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.1	-0.2	0.4	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.1				
BIV	0.0	-0.1	-0.4	0.5	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.2	-0.2	-0.4	0.3	-0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	-0.3	0.0	0.3	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	-0.4	-0.1	0.4	0.0	-0.3	0.1	0.2	0.0	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	-0.2	0.1	0.2	0.1	0.2				
CI	0.5	0.1	-0.5	-0.1	0.1	0.4	-0.1	-0.4	0.5	0.0	-0.4	-0.1	0.1	-0.2	-0.3	0.3	0.2	0.1	-0.3	0.0	0.2	0.1	-0.3	0.0	0.1	-0.3	0.0	0.1	-0.1	0.2	-0.1	0.4	-0.2	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.0	0.1		
CII	-0.3	0.4	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1	-0.1	0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.3	0.3	-0.4	-0.1	-0.1	0.4	-0.1	-0.4	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	-0.3			
CIII	0.0	-0.1	0.4	-0.2	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.1	0.4	0.0	-0.2	-0.1	-0.1	0.3	-0.2	-0.3	-0.3	0.4	0.2	0.0	-0.1	0.1	0.0	-0.2	0.0	0.1	0.1	0.0	-0.2	0.2	0.0	0.0	-0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.0	0.2			
CIV	-0.2	-0.4	0.1	0.5	-0.1	-0.3	0.2	0.5	-0.3	0.0	0.2	0.1	-0.1	0.0	0.2	-0.1	0.0	-0.2	0.0	0.2	-0.2	-0.2	0.3	0.0	0.0	-0.2	-0.2	0.5	-0.2	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
DI	0.3	0.0	-0.1	-0.2	0.2	-0.1	0.1	-0.2	0.3	-0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.6	0.1	-0.5	-0.2	0.0	-0.2	-0.2	0.3	0.4	-0.2	0.0	-0.2	0.4	0.0	-0.2	-0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.2	0.1	0.0	-0.3	0.1	0.0	0.0	0.1			
DII	0.0	0.3	0.0	-0.3	0.1	0.2	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	-0.1	0.2	-0.1	-0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4	-0.5	0.1	-0.2	0.5	0.1	-0.4	-0.1	0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.3	0.1	-0.2	0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.1				
DIII	-0.2	-0.4	0.6	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.2	0.0	0.4	-0.1	-0.4	0.3	0.2	0.0	-0.1	-0.2	0.4	-0.2	-0.2	-0.1	0.2	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.1	0.0	-0.2	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.0			
DIV	0.0	0.0	-0.3	0.3	-0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.3	0.0	0.0	0.3	0.0	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.3	0.2	0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.1	0.0	-0.2	-0.2	0.4	-0.2	-0.1	0.2	0.1	0.2	0.3	-0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
EI	-0.1	0.0	-0.1	0.2	0.5	0.0	-0.5	-0.3	0.1	0.1	-0.2	0.0	0.3	0.1	-0.6	0.1	0.3	-0.3	0.1	-0.1	0.2	-0.2	0.1	0.0	0.2	-0.1	0.0	0.2	-0.1	-0.2	0.0	-0.5	0.5	0.3	-0.2	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.3	0.1	0.0	-0.4			
EIII	0.2	0.2	-0.1	-0.3	0.1	0.2	-0.3	-0.1	0.1	0.2	0.0	-0.2	0.3	0.0	-0.1	-0.2	0.2	0.1	-0.1	-0.2	0.4	0.4	-0.7	0.1	-0.1	0.4	0.1	-0.4	0.1	0.2	0.0	-0.3	0.0	0.4	-0.1	-0.2	0.3	0.0	0.1	-0.4	0.0	0.1	-0.4			
EIII	0.0	-0.3	0.3	0.0	-0.2	0.0	0.2	0.1	-0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.0	0.4	-0.1	-0.2	0.5	-0.1	-0.1	0.0	-0.3	0.3	-0.1	0.0	-0.3	0.3	0.1	0.2	-0.1	0.2	-0.2	-0.1	-0.2	0.0	0.3	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2			
EIV	-0.2	0.0	-0.1	0.2	-0.5	-0.2	0.6	0.4	-0.1	-0.3	0.1	0.3	-0.4	-0.1	0.4	0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.3	-0.3	-0.3	0.6	-0.2	0.1	-0.4	-0.2	0.5	-0.3	-0.1	0.3	0.0	-0.3	0.0	0.1	0.2	-0.3	0.0	0.1	0.2	-0.3	0.0	0.2	0.2		
FI	0.3	0.2	-0.5	0.0	0.2	0.1	-0.3	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.2	-0.1	0.1	0.2	0.1	-0.1	-0.3	-0.1	0.0	-0.1	0.3	0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.2	-0.2	0.0	-0.1	-0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0		
FII	-0.2	0.1	0.0	0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.4	0.2	0.1	-0.4	0.1	0.1	0.1	-0.2	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.2	-0.1	-0.4	-0.3	0.1	0.4	-0.2	0.0	-0.2	-0.1	0.2	0.2	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0		
FIII	-0.1	-0.3	0.6	-0.1	-0.3	-0.1	0.0	0.5	-0.3	0.1	0.3	-0.1	0.1	-0.2	0.5	-0.3	-0.2	0.0	0.0	0.2	-0.3	-0.1	0.3	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.2	-0.1	0.2	0.1	-0.2	-0.4	0.3	0.1	0.1	-0.2	0.2	-0.2	0.2	0.2	0.2		
FIV	-0.1	-0.1	0.3	0.0	-0.2	-0.3	0.5	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.3	0.3	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	-0.3	0.2	-0.1	0.3	0.0	-0.3	-0.1	0.0	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	0.2	0.0	-0.2	-0.1			
GI	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.0	-0.1	-0.2	0.2	0.5	-0.1	-0.2	-0.2	0.2	-0.2	0.2	-0.2	0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.2	-0.2	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
GII	-0.2	0.0	0.3	-0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.5	0.1	-0.4	0.2	0.3	-0.3	0.0	0.0	0.3	-0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.1	0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.1
GIV	0.2	-0.1	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.2	-0.2	0.0	0.2	0.0	-0.1	-0.2	-0.2	0.0	0.4	-0.2	0.1	-0.1	0.3	0.0	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.2	-0.3	0.1	0.4	-0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.1	0.3	0.1		
HI	0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	-0.3	0.3	-0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.6	0.1	-0.5	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.4	-0.4	0.2	-0.1	0.2	0.2	-0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.1	0.1		
HII	-0.3	0.2	0.0	0.1	-0.3	0.4	-0.2	0.2	-0.1	0.3	0.0	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.3	0.3	-0.1	0.3	-0.4	0.3	-0.1	0.5	-0.2	-0.2	-0.2	0.5	-0.3	0.0	-0.1	0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.3	-0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.3	-0.2	-0.1	
HIII	0.0	0.0	0.1	-0.2	0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.2	-0.1	0.2	-0.2	0.0	-0.1	0.3	-0.3	0.1	0.4	-0.2	0.2	-0.2	0.3	-0.3	0.0	-0.2	0.1	0.2	0.0	-0.2	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.2	0.0	0.0	-0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0		
HIV	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.0	-0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.3	-0.2	0.1	-0.1	0.0	-0.1	-0.3	-0.2	0.4	0.1	-0.2	-0.2	0.2	0.1	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.1	0.2	0.0	0.0	-0.2	-0.1	0.3	0.1	0.0	-0.2			
II	0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.2	0.1	0.0	-0.2	0.0	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.3	-0.3	0.1	0.0	0.2	-0.3	0.1	-0.2	0.1	0.3	-0.2	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	-0.1	0.3	-0.2	0.1	0.2	0.1	-0.2	-0.1	0.0	-0.1		
III	0.0	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.2	0.3	0.1	-0.2	0.0	0.0	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.2	-0.3	0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1	
IIII	-0.2	0.2	0.3	-0.3	-0.1	0.0	0.4	-0.2	0.0	-0.1	0.1	0.0	-0.2	0.4	0.1	-0.2	-0.2	0.0	0.2	0.0	0.0	-0.1	0.2	0.0	-0.2	-0.1	0.4	-0.1	0.0	-0.1	0.3	-														

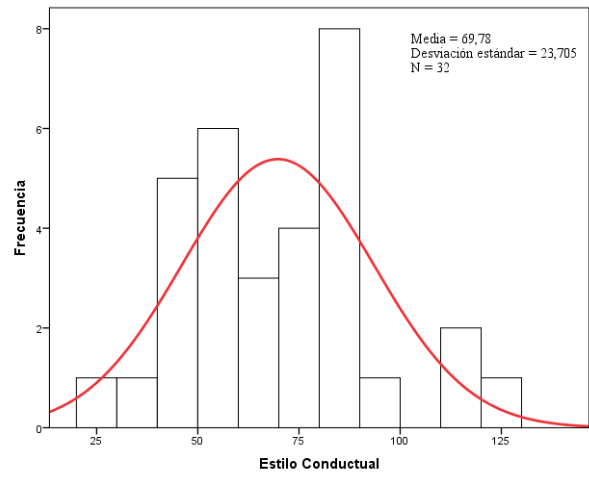
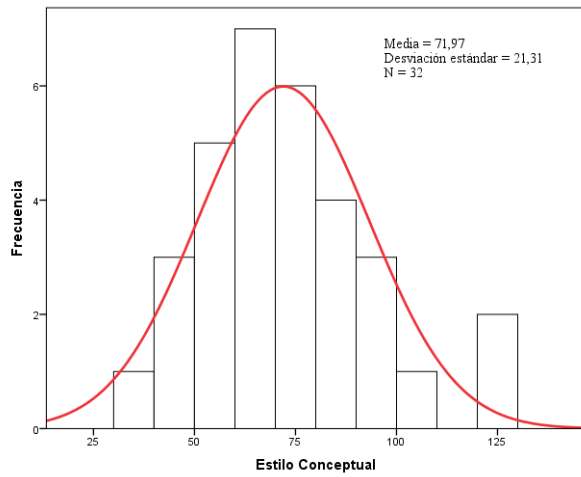
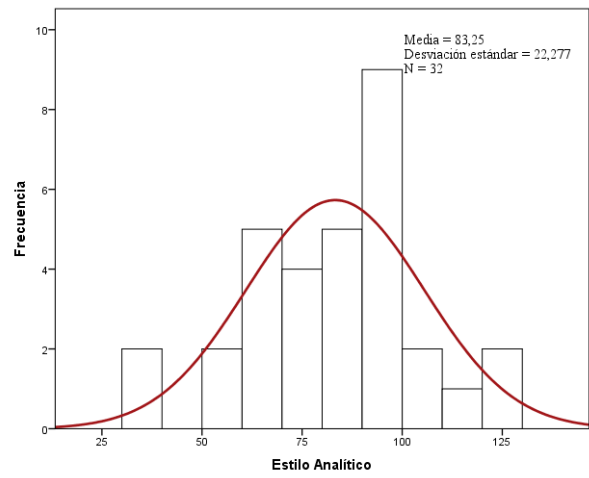
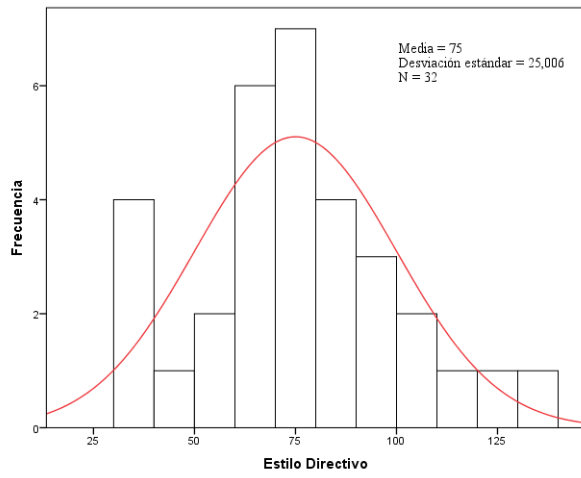
	AI	AII	AIII	AIV	BI	BII	BIII	BIV	CI	CII	CIII	CIV	DI	DII	DIII	DIV	EI	EII	EIII	EIV	FI	FII	FIII	FIV	GI	GII	GIII	GIV	HI	HII	HIII	HIV	II	III	IIII	IIV	JI	JII	JIII	JIV				
MIII	-0.2	0.3	0.1	-0.2	0.2	-0.1	0.2	-0.4	-0.4	0.2	0.0	0.2	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.0	0.2	0.1	0.1	-0.4	0.3	0.1	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.3	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	-0.3	0.1		
MIV	-0.1	-0.1	-0.1	0.3	-0.3	-0.1	0.0	0.3	-0.1	0.0	0.1	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.3	0.0	-0.2	-0.1	0.3	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.2	-0.1	-0.4	0.2	0.3				
NI	0.4	-0.2	-0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0	0.3	0.3	-0.2	-0.4	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.5	-0.1	-0.1	-0.2	0.0	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	0.4	0.0	-0.1	0.4	-0.2	-0.3		
NIH	-0.2	0.3	-0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.1	0.0	-0.2	-0.1	0.4	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.2	0.1	-0.2	0.3	-0.1	0.5	-0.2	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	0.4	0.0	-0.1	-0.1	0.0	0.2				
NIH	-0.1	0.2	0.1	-0.2	-0.3	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.0	0.0	0.2	-0.1	-0.3	0.4	0.0	-0.6	-0.1	0.4	0.4	-0.1	-0.2	0.5	0.0	-0.2	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.2	-0.3	-0.2	0.3		
NIV	-0.1	-0.2	0.0	0.3	0.3	-0.1	-0.2	0.1	0.3	-0.1	-0.2	-0.1	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.1	-0.2	-0.4	0.1	0.4	0.0	-0.2	0.3	-0.1	0.1	0.1	-0.2	-0.1	-0.2	-0.1	-0.2	-0.1	0.4	-0.1		
OI	0.5	-0.2	-0.1	-0.2	0.4	-0.1	-0.3	0.0	0.2	-0.2	-0.1	0.0	0.6	0.0	-0.4	-0.1	0.3	0.2	-0.2	-0.2	0.2	-0.1	-0.2	0.0	0.2	0.2	-0.1	-0.2	0.6	0.1	-0.3	-0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.2	-0.2	0.2	0.1	-0.1	0.1	-0.1		
OII	-0.2	0.4	-0.1	-0.2	0.4	-0.1	0.1	-0.3	0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.1	0.0	0.3	-0.3	-0.3	0.1	0.5	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.2	-0.2	0.3	-0.2	0.1	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.3	0.1	0.0	-0.4	0.1	0.0	0.0	-0.2	0.1	0.0	-0.2	
OIII	-0.1	-0.2	0.3	0.1	-0.5	0.1	0.3	0.0	-0.3	0.0	0.3	0.0	-0.5	0.0	0.2	0.2	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	-0.3	0.3	-0.1	-0.5	-0.3	0.4	0.4	-0.3	-0.2	0.2	0.3	0.1	-0.3	0.1	0.0	0.0			
OIV	-0.2	0.1	-0.1	0.2	-0.3	0.1	-0.2	0.3	0.0	0.0	-0.2	0.2	-0.2	0.0	0.0	0.1	-0.1	-0.2	-0.1	0.3	-0.3	0.0	0.2	0.2	-0.2	0.0	-0.1	0.3	-0.2	0.3	-0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	-0.2	-0.1	0.1	0.0	-0.2	-0.1	0.1	-0.3	0.2
PI	0.5	-0.2	0.0	-0.2	0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.2	0.3	-0.3	-0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.4	0.0	-0.3	-0.1	0.3	-0.3	-0.1	0.3	0.0	-0.3	0.0	0.1	-0.1	0.2	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	-0.4	
PII	-0.1	0.0	-0.3	0.3	0.3	0.1	-0.3	0.0	0.1	0.3	-0.3	-0.2	-0.2	0.4	-0.2	-0.1	0.2	0.4	-0.3	-0.3	0.0	0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.3	-0.3	0.1	0.0	0.3	-0.2	-0.2	0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.3	0.2	-0.4				
PIII	-0.2	-0.1	0.4	-0.1	-0.3	0.1	0.0	0.1	-0.3	-0.4	0.4	0.3	-0.2	-0.5	0.4	0.2	-0.2	-0.7	0.3	0.6	-0.1	-0.1	0.3	0.1	-0.2	-0.2	0.3	0.0	0.0	-0.4	0.3	0.2	-0.3	-0.1	0.2	0.3	-0.1	-0.5	0.1	0.5				
PIV	-0.1	0.3	-0.2	0.0	-0.1	-0.1	0.2	0.0	0.0	-0.1	0.2	0.0	0.3	0.1	-0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.2	0.3	-0.4	-0.1	0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.1	-0.1	0.3	-0.3	0.1	0.1	0.1	0.0	-0.2	0.1	0.0	-0.5	0.2				
QI	0.4	-0.3	0.2	-0.3	0.1	-0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.4	-0.2	-0.2	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.3	-0.3	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.0	-0.2	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	
QII	-0.2	0.3	-0.3	0.1	0.1	0.2	0.1	-0.4	-0.1	0.4	-0.1	-0.2	-0.2	0.5	-0.1	-0.2	0.2	0.4	-0.3	-0.4	-0.1	0.1	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	0.5	-0.2	-0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.0	0.0	0.0			
QIII	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.2	0.2	-0.1	0.2	-0.1	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.3	-0.2	-0.2	0.4	0.1	-0.3	-0.1	0.1	-0.2	0.1	0.1	-0.2	0.1	0.1	0.3	-0.3	0.4	-0.3	0.2	0.2	0.0	-0.3				
QIV	-0.2	0.0	0.1	0.1	-0.3	0.2	-0.3	0.4	-0.1	-0.4	0.0	0.5	-0.2	-0.4	0.1	0.4	-0.2	-0.4	0.1	0.5	0.0	-0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.2	0.1	0.0	-0.2	0.2	0.0	-0.2	0.1	-0.1	0.2	-0.1	-0.3	0.0	0.3				
RI	0.6	-0.3	-0.2	-0.2	0.5	-0.3	-0.1	0.0	0.4	0.0	-0.2	-0.2	0.4	-0.1	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.2	-0.3	0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.4	-0.2	0.0	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.1	0.5	-0.1	-0.2				
RII	0.0	0.2	-0.2	0.0	-0.2	0.5	0.1	-0.3	-0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.2	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.2	0.2	0.3	-0.1	0.3	0.1	-0.3	-0.4	0.5	-0.2	0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.1			
RIII	-0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.2	-0.2	0.2	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.5	0.0	0.2	0.3	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.2	-0.3	0.1	0.0	0.0	0.2	0.3	-0.3	0.3	-0.4	0.2	-0.1				
RIV	-0.4	-0.1	0.2	0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.1	0.5	-0.3	-0.2	0.0	0.1	0.2	-0.2	-0.3	-0.2	-0.2	-0.1	0.4	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	-0.2	-0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.2				
SI	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	-0.2	0.0	0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.2	0.3	0.0	-0.1	-0.3	0.2	0.2	-0.4	-0.1	0.2	0.0	0.0	-0.2	0.2	-0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.2	-0.1	-0.1		
SII	0.1	0.0	-0.2	0.0	0.1	0.3	-0.2	-0.1	0.1	0.1	-0.2	0.0	-0.1	0.3	0.1	-0.3	-0.2	0.4	-0.2	0.0	-0.2	0.1	0.3	0.0	-0.2	0.1	-0.1	0.1	0.2	0.2	-0.3	-0.1	0.3	0.3	-0.2	-0.4	0.0	0.2	0.1	-0.2				
SIII	0.2	0.0	0.3	-0.4	-0.4	0.0	0.4	-0.1	-0.1	0.0	0.2	0.0	-0.2	0.1	0.2	-0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.2	0.0	-0.3	-0.1	0.2	0.2	-0.2	-0.2	0.1	0.3	0.3	-0.3	0.0	0.1			
SIV	-0.2	-0.1	-0.2	0.4	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.2	0.0	0.1	-0.2	-0.2	0.3	0.2	-0.1	-0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	-0.3	0.0	0.1	0.2				
TI	0.2	0.0	-0.1	-0.2	0.2	-0.1	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.1	0.1	0.3	-0.1	-0.3	-0.1	0.1	-0.2	0.2	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	-0.2	-0.1	0.3	0.1	-0.3				
TII	-0.2	0.1	-0.2	0.3	0.2	0.2	-0.1	-0.2	-0.2	0.2	-0.1	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.1	0.3	-0.3	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.1	-0.3	0.2				
TIII	0.1	0.0	0.1	-0.2	-0.3	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	-0.3	0.0	0.0	0.1	-0.3	0.1	0.0	0.2	0.2	0.0	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.2	-0.1	0.1	-0.2	0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.1	0.4	-0.3	0.1	0.0				
TIV	-0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.2	0.1	0.2	0.1	-0.3	0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.1	-0.4	0.2	0.2	0.0	0.0	0.2	-0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.3	-0.3	-0.1	0.1	0.3	-0.1	-0.1	-0.3	0.4	-0.1	-0.2	0.1	0.2				

	KI	KII	KIII	KIV	LI	LII	LIII	LIV	MI	MII	MIII	MIV	NI	NII	NIII	NIV	OI	OII	OIII	OIV	PI	PII	PIII	PIV	QI	QII	QIII	QIV	RI	RII	RIII	RIV	SI	SII	SIII	SIV	TI	TII	TIII	TIV					
MIII	-0.1	-0.1	0.2	0.0	-0.1	-0.2	0.0	0.5	-0.5	-0.2	1.0	-0.3	0.1	-0.2	0.1	0.0	-0.2	0.2	0.0	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.4	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.4	-0.2	-0.1	0.4	-0.2	-0.1			
MIV	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	-0.2	0.2	0.0	-0.4	-0.4	-0.3	1.0	-0.2	0.3	-0.2	0.1	-0.2	-0.1	0.2	0.1	-0.1	-0.4	0.4	0.1	-0.3	0.1	-0.2	0.4	-0.3	-0.2	0.2	0.2	-0.1	-0.3	0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.1	0.3	
NI	0.3	-0.1	-0.3	0.0	0.4	-0.2	-0.3	0.1	0.2	-0.2	0.1	-0.2	1.0	-0.4	-0.3	-0.5	0.1	-0.2	0.1	-0.1	0.3	0.1	-0.5	0.1	0.3	0.1	0.1	-0.4	0.3	0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.3	-0.1	-0.2	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	
NII	-0.3	0.1	0.4	-0.1	0.1	0.1	0.0	-0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.3	-0.4	1.0	-0.2	-0.2	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.2	-0.2	0.2	-0.1	0.1	0.4	-0.2	-0.1	-0.1	0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	
NIII	-0.1	-0.2	0.3	0.1	-0.5	0.1	0.2	0.4	-0.1	0.2	0.1	-0.2	-0.3	-0.2	1.0	-0.4	-0.3	0.3	0.1	0.0	-0.2	-0.1	0.3	-0.1	0.2	-0.3	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.4	-0.4	-0.2	0.2	0.0	0.0	-0.2	0.1	0.3	-0.1	0.3	-0.1	0.0		
NIV	0.0	0.2	-0.2	0.0	0.0	0.1	0.2	-0.3	-0.1	0.1	0.0	0.1	-0.5	-0.2	-0.4	1.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	-0.1	-0.3	0.2	-0.2	0.2	-0.1	-0.3	-0.1	0.5	-0.2	-0.1	0.0	0.3	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.2	
OI	0.3	0.0	-0.2	-0.1	0.3	0.0	-0.2	-0.3	0.3	0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.1	-0.3	0.0	1.0	-0.2	-0.6	-0.3	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0	-0.1	0.5	-0.1	-0.2	-0.1	0.3	0.0	-0.3	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	
OII	0.1	-0.2	0.2	-0.1	-0.2	0.1	0.0	0.1	-0.2	0.2	0.2	-0.1	-0.2	-0.1	0.3	0.1	-0.2	1.0	-0.3	-0.3	0.2	0.0	0.0	-0.2	0.1	0.2	0.1	-0.3	0.1	-0.1	0.3	-0.2	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	-0.1	
OIII	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.2	-0.3	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.2	0.1	-0.1	0.1	0.0	-0.6	-0.3	1.0	-0.3	-0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.0	-0.3	0.1	0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.4	0.0	-0.1	-0.2	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OIV	-0.1	-0.1	0.0	0.2	-0.4	0.2	0.1	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.3	-0.3	-0.3	1.0	-0.2	0.1	0.0	0.1	-0.3	0.0	0.0	0.4	-0.3	0.1	-0.1	0.3	-0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	-0.3	0.2	0.0	0.0	0.2
PI	0.5	0.0	-0.3	-0.2	0.2	0.0	-0.1	-0.3	0.2	0.2	-0.2	-0.1	0.3	-0.2	-0.2	0.0	0.2	0.2	-0.2	-0.2	1.0	0.0	-0.4	-0.4	0.2	0.0	0.1	-0.3	0.4	-0.1	0.0	-0.3	0.1	0.1	0.0	-0.2	0.4	-0.4	0.1	-0.1	0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
PII	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.3	-0.3	0.0	0.2	0.2	0.0	-0.4	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	1.0	-0.6	-0.3	-0.1	0.3	0.0	-0.3	0.0	0.2	-0.2	0.0	0.1	0.4	-0.4	-0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-0.3	
PIII	-0.2	-0.2	0.2	0.3	-0.3	-0.1	0.3	0.2	-0.3	-0.1	0.0	0.4	-0.5	0.1	0.3	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.4	-0.6	1.0	-0.2	-0.1	-0.4	0.0	0.5	-0.3	-0.2	0.3	0.2	-0.1	-0.3	0.3	0.1	-0.5	0.1	0.1	0.4	-0.5	0.1	0.1	0.4	
PIV	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	-0.2	0.1	0.0	0.0	-0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.0	-0.2	0.0	0.1	-0.4	-0.3	-0.2	1.0	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.1	-0.1	0.0	-0.1	-0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1	
QI	0.3	-0.2	-0.3	0.1	0.3	-0.4	-0.1	0.2	0.3	-0.1	0.1	-0.3	0.3	-0.2	0.2	-0.3	0.2	0.1	0.0	-0.3	0.2	-0.1	-0.1	0.0	1.0	-0.3	-0.4	-0.3	0.4	0.1	-0.1	-0.2	0.1	0.0	0.2	-0.3	0.0	0.2	-0.3	0.0	0.0	0.2	-0.3	0.0	0.0
QII	-0.5	0.3	0.2	0.0	0.0	0.2	0.0	-0.1	-0.3	0.2	0.0	0.1	0.1	0.0	-0.3	0.2	-0.2	0.2	0.1	0.0	0.0	0.3	-0.4	0.2	-0.3	1.0	-0.4	-0.5	-0.4	0.3	-0.2	0.2	-0.2	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2	0.0	0.3	-0.3	-0.1	0.0	0.0	-0.1
QIII	0.3	-0.2	0.1	-0.2	0.0	0.2	0.1	-0.3	0.3	-0.1	0.0	-0.2	0.1	0.1	0.0	-0.2	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.4	-0.4	1.0	-0.1	0.3	-0.2	0.2	-0.2	0.2	0.1	0.1	-0.4	0.1	0.0	0.1	0.2	-0.2	0.1	0.0	0.1	-0.2
QIV	-0.1	0.0	-0.1	0.1	-0.2	0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.0	0.4	-0.4	0.2	0.1	0.2	-0.1	-0.3	0.0	0.4	-0.3	-0.3	0.5	-0.1	-0.3	-0.5	-0.1	1.0	-0.2	-0.2	0.1	0.2	0.0	0.0	-0.1	0.1	-0.3	-0.1	0.2	0.3	-0.1	0.2	0.3	0.0	
RI	0.7	-0.1	-0.3	-0.3	0.3	-0.1	0.0	-0.3	0.4	-0.1	0.0	-0.3	0.3	-0.2	-0.1	-0.1	0.5	0.1	-0.3	-0.3	0.4	0.0	-0.3	0.0	0.4	-0.4	0.3	-0.2	1.0	-0.3	-0.1	-0.5	0.2	0.1	-0.2	0.0	0.4	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2
RII	-0.4	0.1	0.4	-0.1	-0.1	0.0	-0.1	0.4	-0.1	-0.1	0.4	-0.2	0.1	0.2	0.0	-0.3	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.2	-0.2	0.1	0.1	0.3	-0.2	-0.2	-0.3	1.0	-0.5	-0.3	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.2	-0.1	0.2	-0.1	-0.2	-0.2	-0.2	
RIII	0.2	-0.1	0.0	-0.1	-0.3	0.1	0.3	-0.1	0.0	0.2	-0.3	0.2	-0.2	-0.1	0.4	-0.1	-0.2	0.3	0.1	-0.1	0.0	-0.2	0.3	-0.1	-0.1	0.0	-0.2	0.3	-0.1	-0.1	-0.2	0.1	-0.1	-0.5	1.0	-0.3	-0.1	0.1	-0.1	0.0	-0.2	0.3	-0.1	0.0	
RIV	-0.4	0.1	-0.2	0.5	0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	0.0	-0.1	0.2	-0.2	0.1	-0.4	0.5	-0.1	-0.2	0.1	0.3	-0.3	0.0	0.2	0.0	-0.2	0.2	-0.2	0.2	-0.5	-0.3	-0.3	1.0	0.0	-0.2	0.1	0.1	-0.3	0.1	-0.3	0.1	-0.3	0.5	0.0	0.0	0.5
SI	0.0	0.0	-0.2	0.2	0.2	0.2	-0.3	-0.2	0.3	-0.1	-0.1	0.1	0.4	-0.2	-0.2	0.3	0.0	-0.2	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.1	0.1	-0.2	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.0	1.0	-0.4	-0.2	-0.5	0.0	0.1	0.1	-0.1	-0.1	-0.1
SII	0.1	0.1	0.1	-0.3	-0.1	0.2	-0.1	0.1	0.2	0.2	-0.1	-0.3	0.0	-0.2	0.2	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.2	0.1	0.4	-0.3	-0.2	-0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	-0.2	-0.4	1.0	-0.3	-0.2	0.2	-0.1	0.1	-0.3	-0.2	-0.1	0.1	-0.3	
SIII	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.1	-0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.0	-0.3	-0.1	0.4	0.0	0.0	-0.4	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.1	-0.2	-0.3	1.0	-0.4	0.0	-0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
SIV	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.2	0.4	0.0	-0.3	-0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.1	0.0	0.3	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.2	-0.1	0.1	0.2	0.0	0.2	-0.4	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	-0.5	-0.2	-0.4	1.0	-0.1	0.2	-0.2	-0.3	0.3	0.0	0.0	0.0	0.3
TI	0.4	-0.1	-0.1	-0.3	0.3	-0.2	0.0	-0.2	0.3	0.1	-0.1	-0.2	0.3	0.1	-0.2	-0.2	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.4	0.1	-0.5	0.1	0.2	0.0	0.1	-0.3	0.4	0.0	0.0	-0.3	0.0	0.2	0.0	-0.1	1.0	-0.5	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3
TII	-0.5	0.0	0.3	0.2	-0.3	0.1	0.1	0.2	-0.3	0.0	0.4	-0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	-0.2	0.1	-0.4	0.1	0.1	0.2	-0.3	0.3	0.0	-0.1	-0.2	0.2	0.1	0.1	-0.1	-0.2	0.2	-0.5	1.0	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3
TIII	0.1	0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.2	0.1	-0.2	-0.1	0.3	0.0	-0.1	0.0	0.3	-0.3	0.1	0.1	0.1	-0.3	0.0	-0.3	0.1	0.2	0.0	-0.1	0.3	-0.3	0.1	0.1	0.2	-0.3	-0.3	0.1	0.2	-0.3	-0.3	1.0	-0.2	-0.2	-0.2
TIV	0.0	-0.1	-0.1	0.2	0.0	0.0	-0.1	0.0	-0.2	-0.1	-0.1	0.3	-0.1	0.0	-0.1	0.2	-0.1	-0.1	0.0	0.2	-0.1	-0.3	0.4	-0.1	0.0	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1	0.5	-0.1	-0.3	0.0	0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2

a. Determinante = ,000

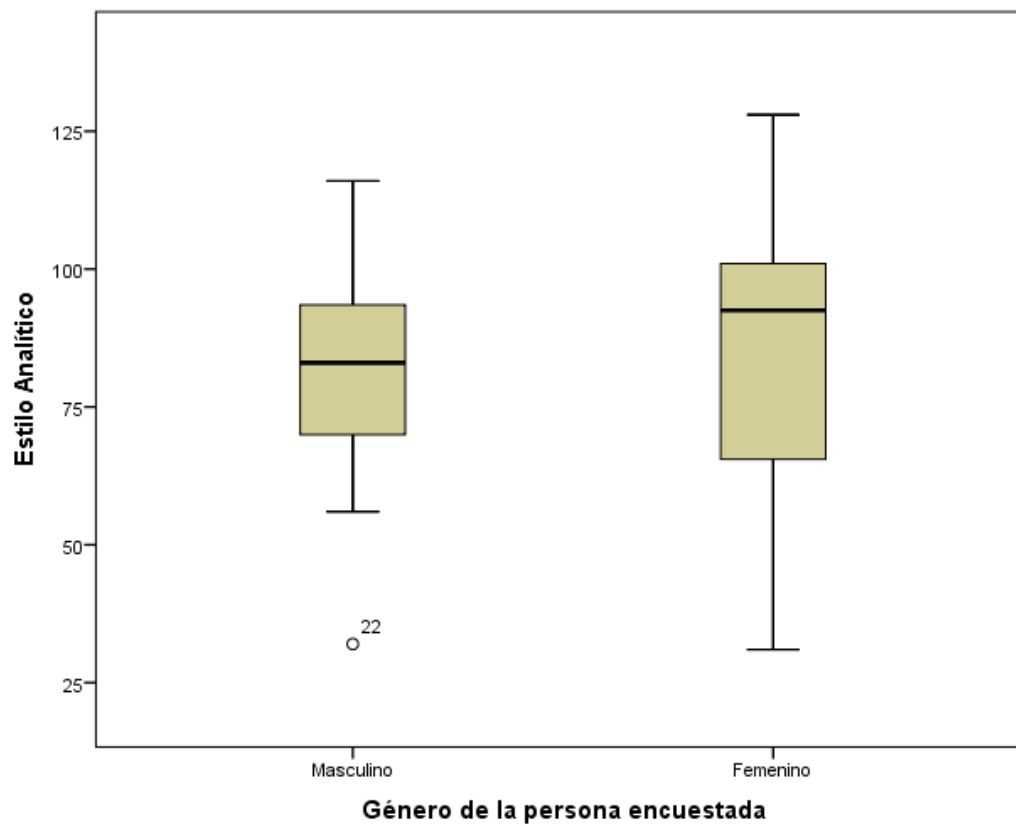
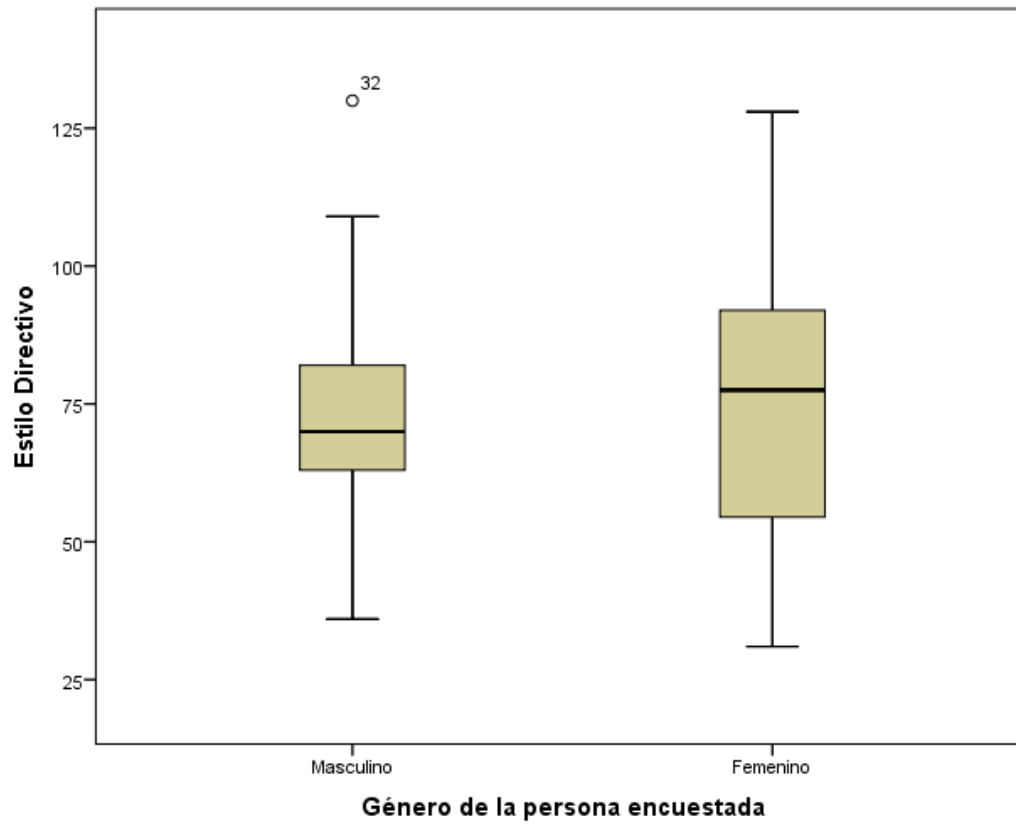
b. Esta matriz no es cierta positiva.

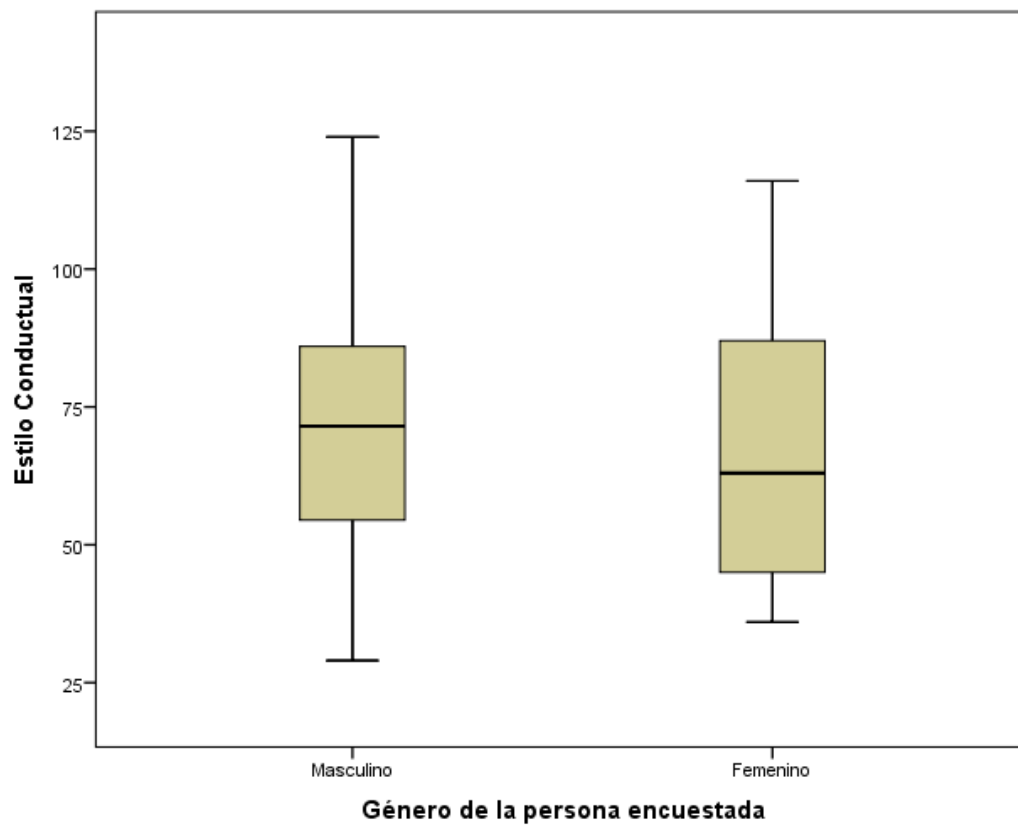
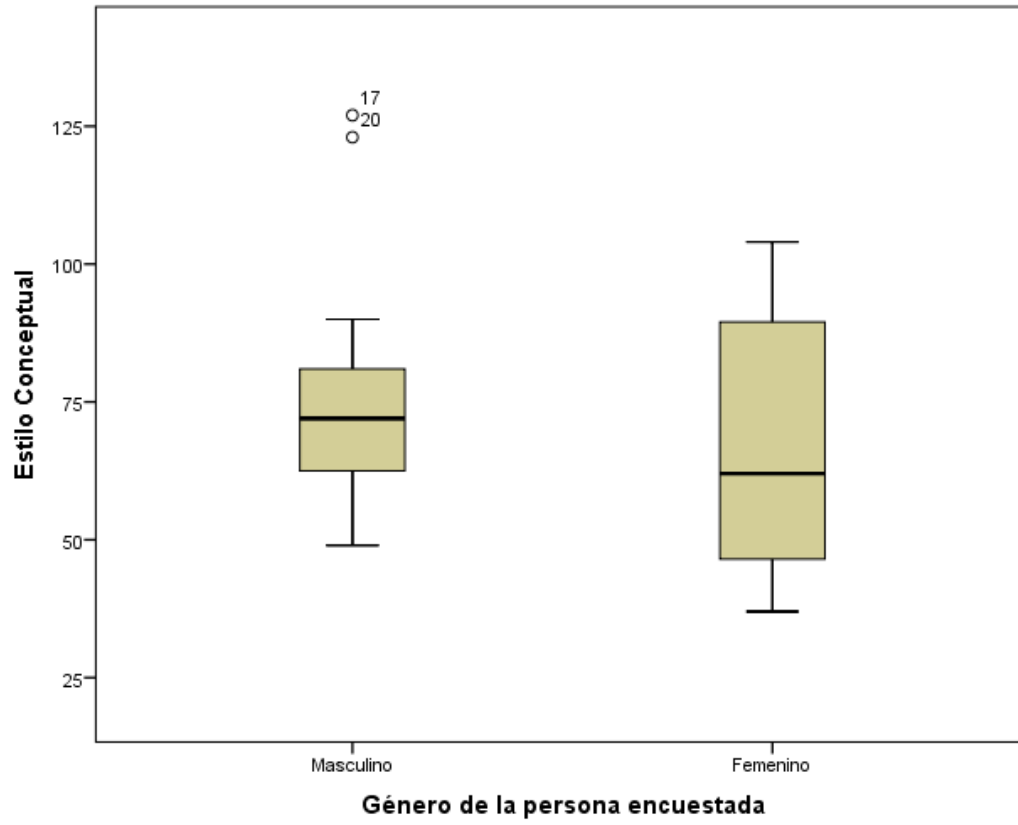
Apéndice D. Histograma de distribución por cada Estilo de Toma de Decisión



Apéndice E

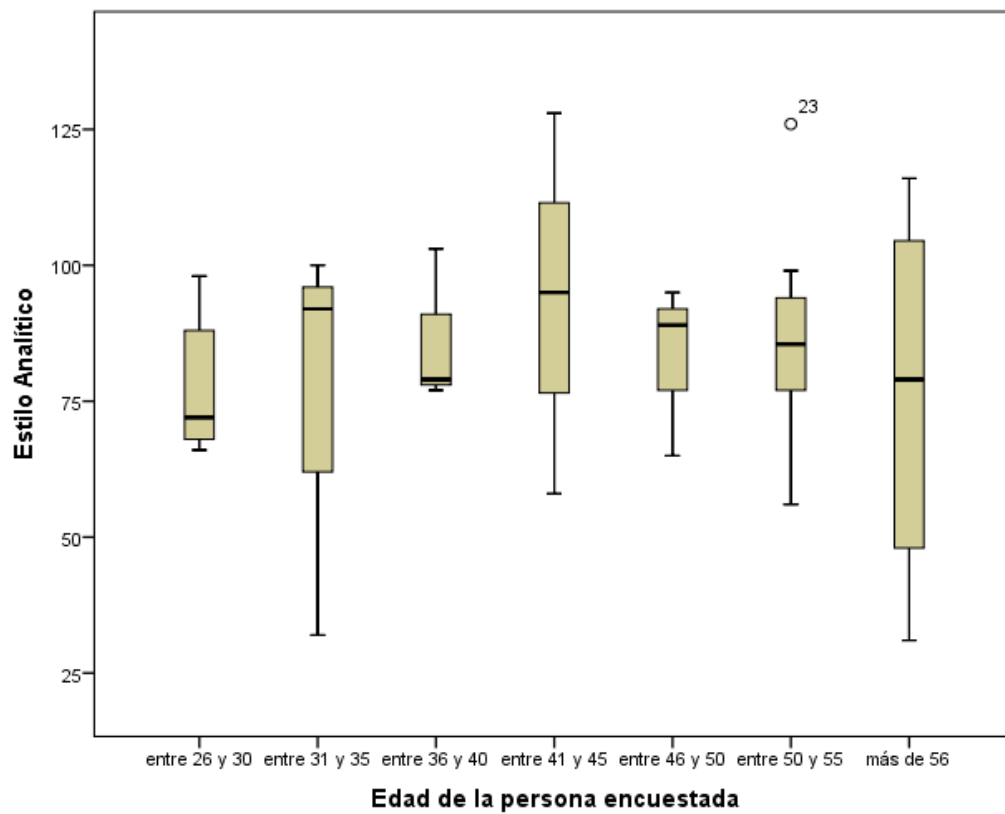
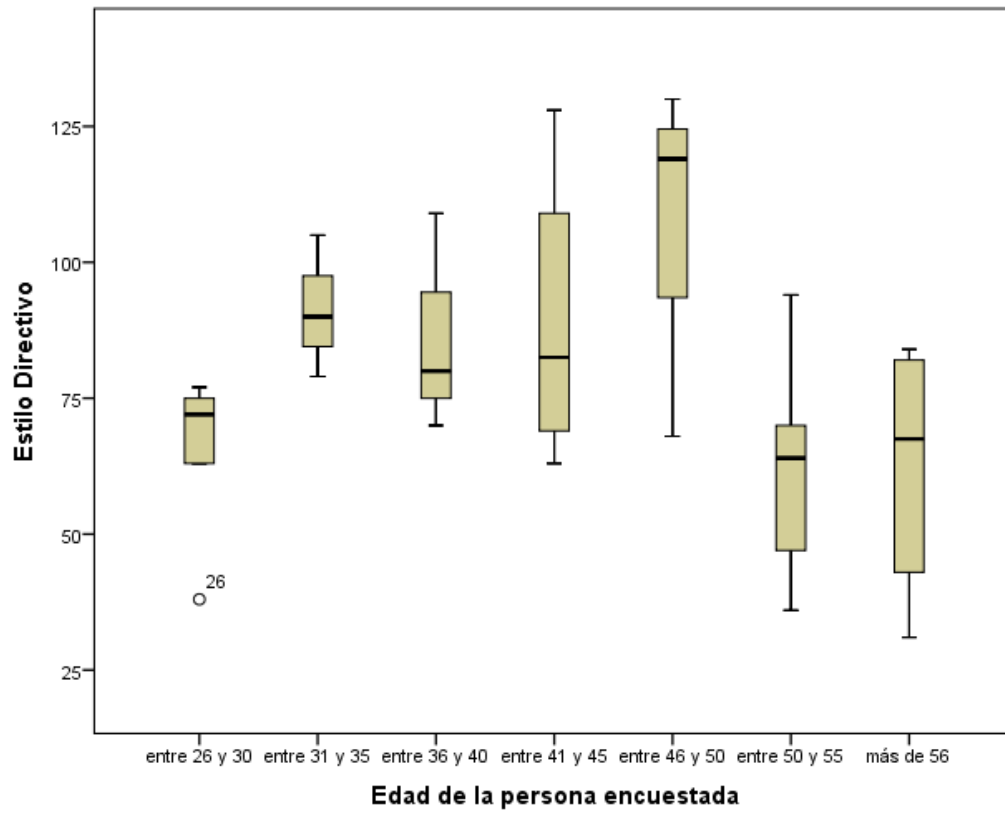
Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Género

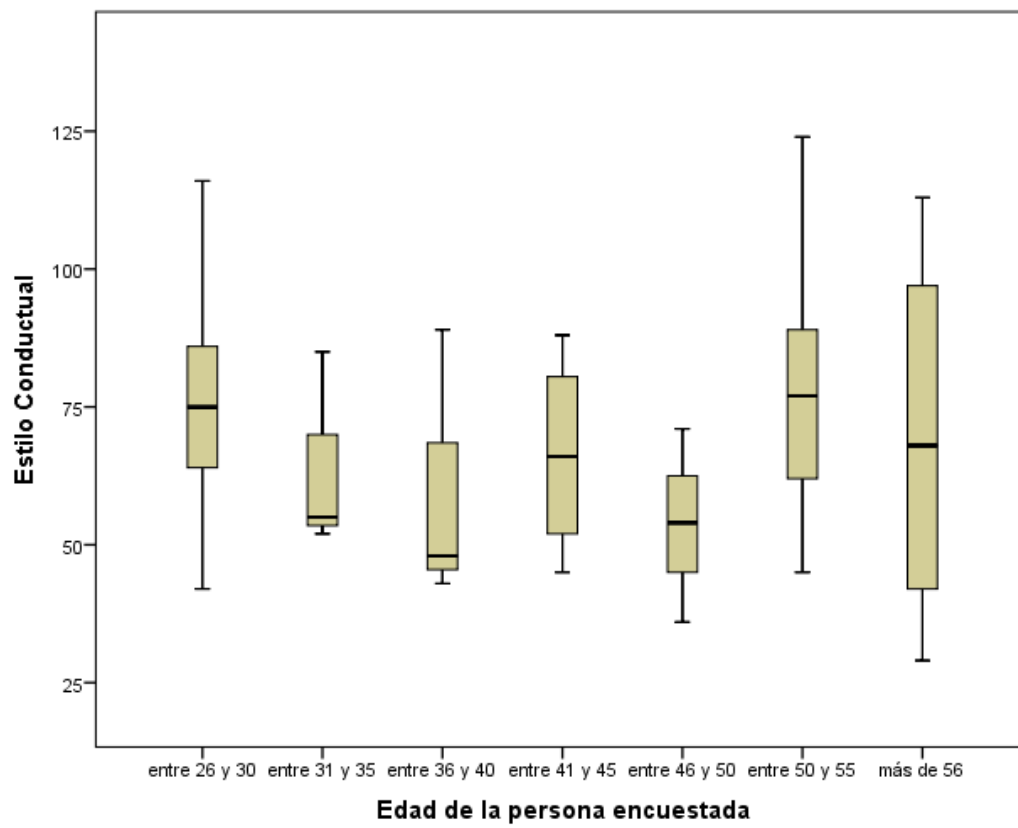
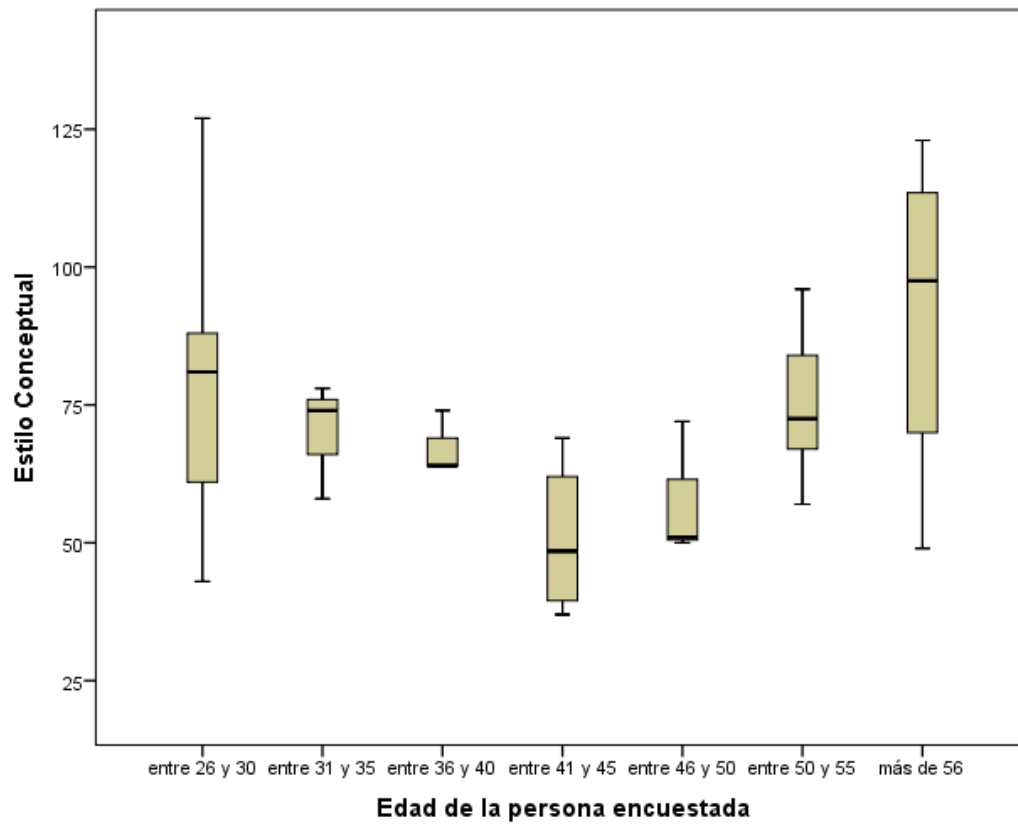




Apéndice F

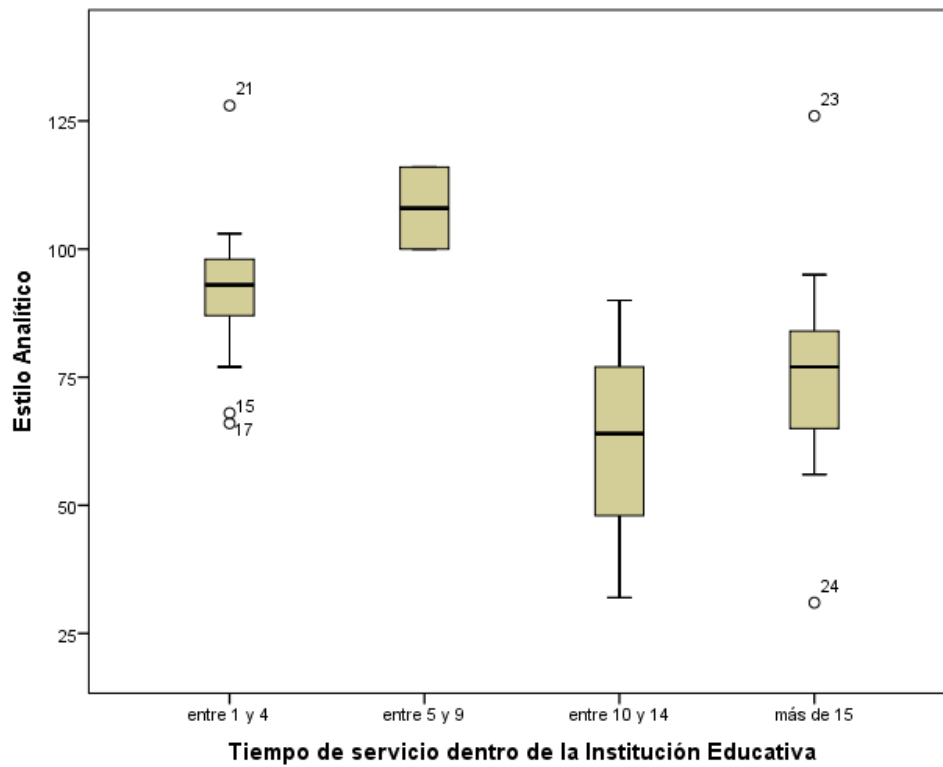
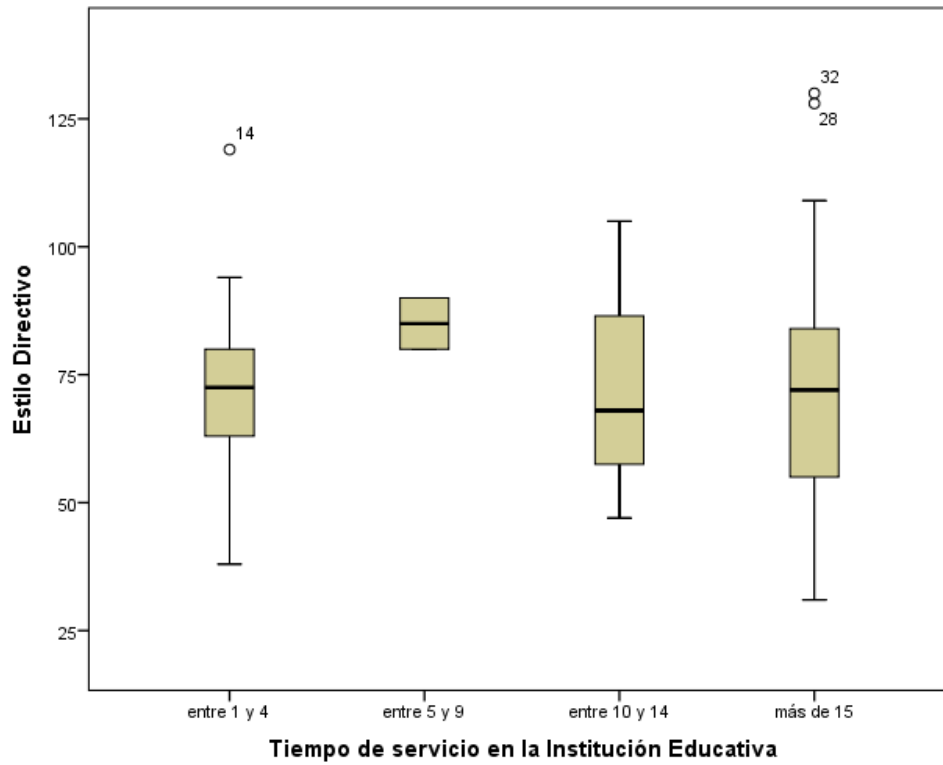
Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Edad

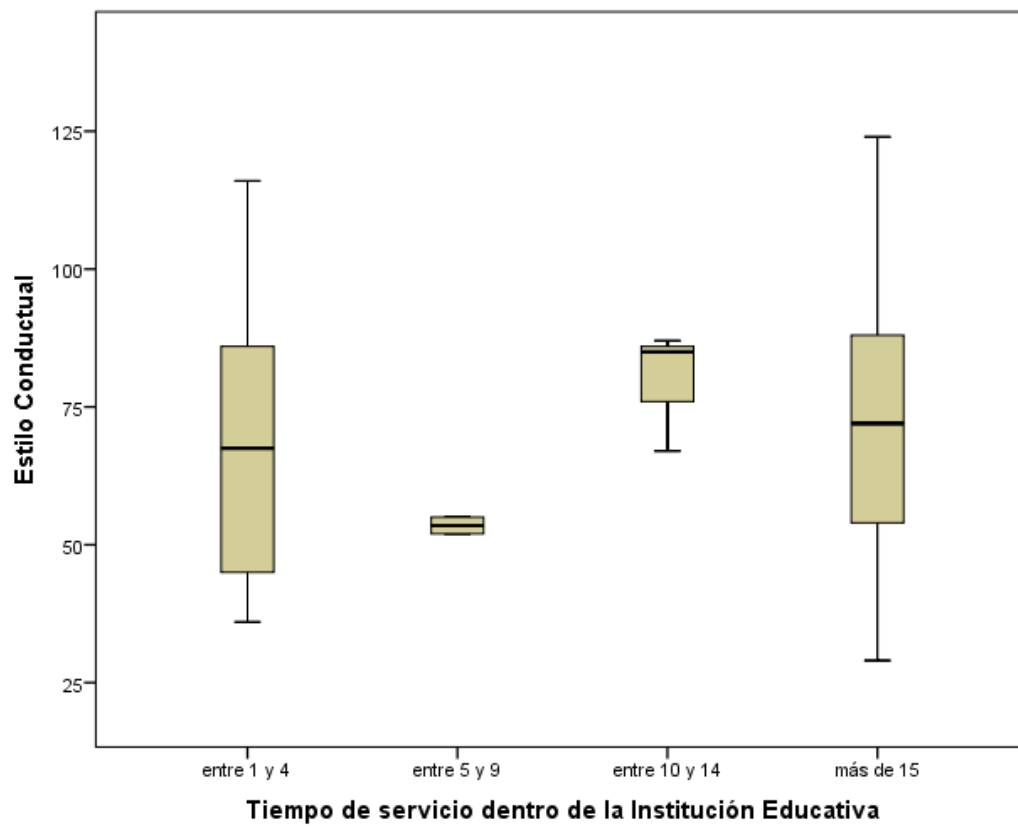
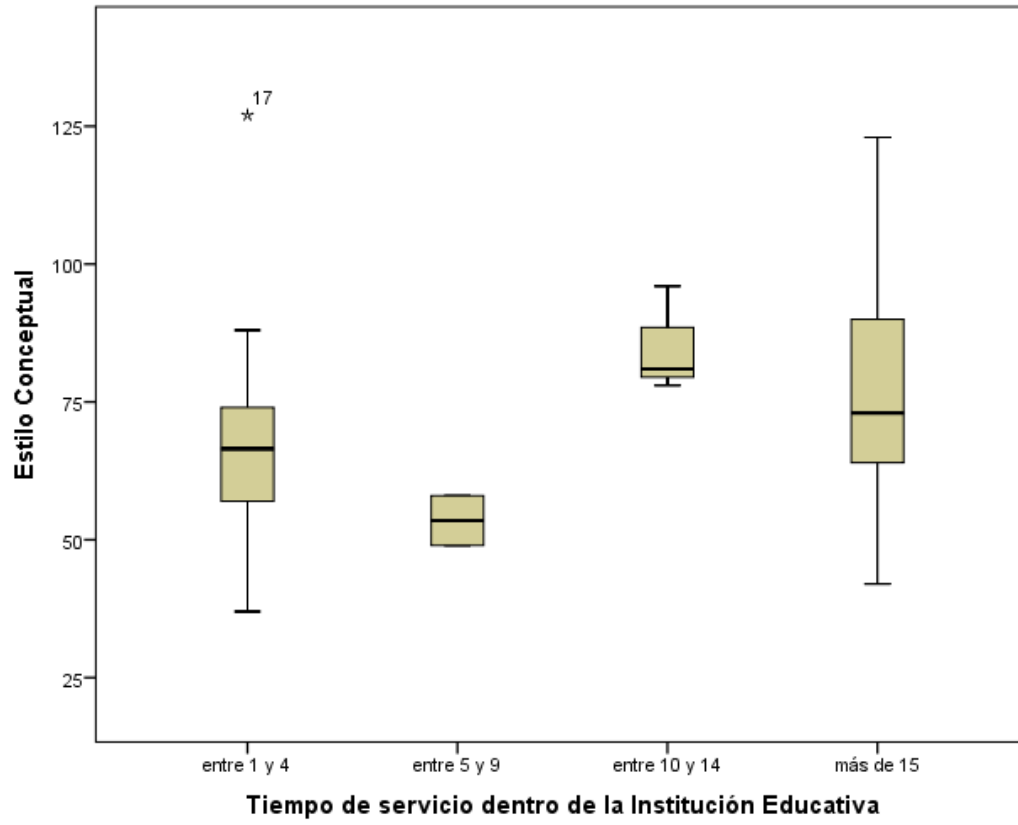




Apéndice G

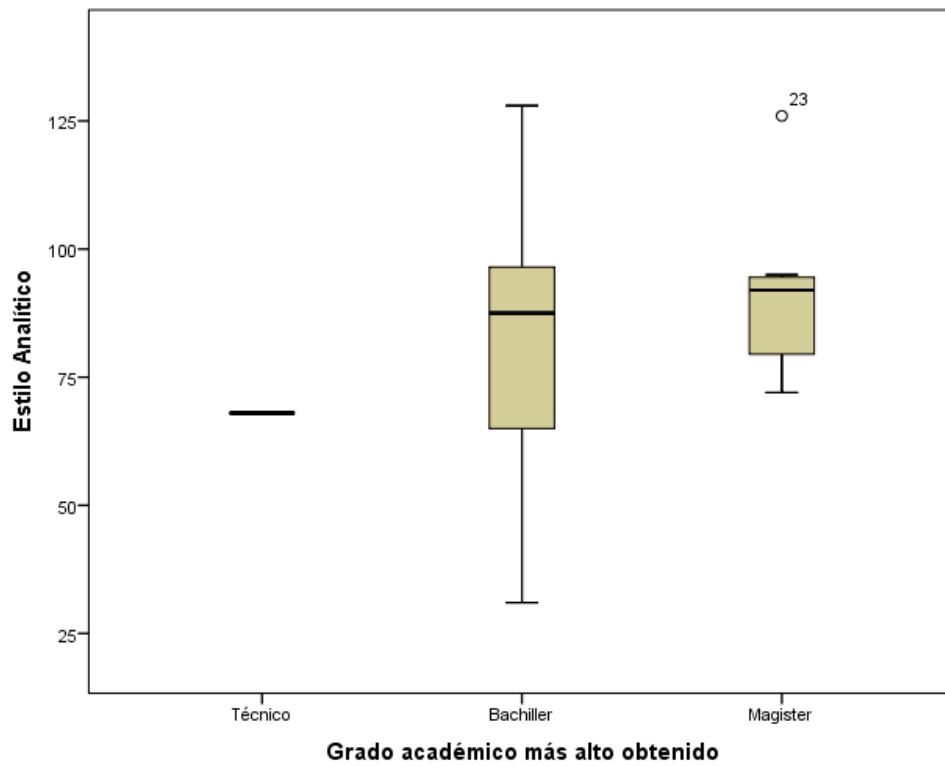
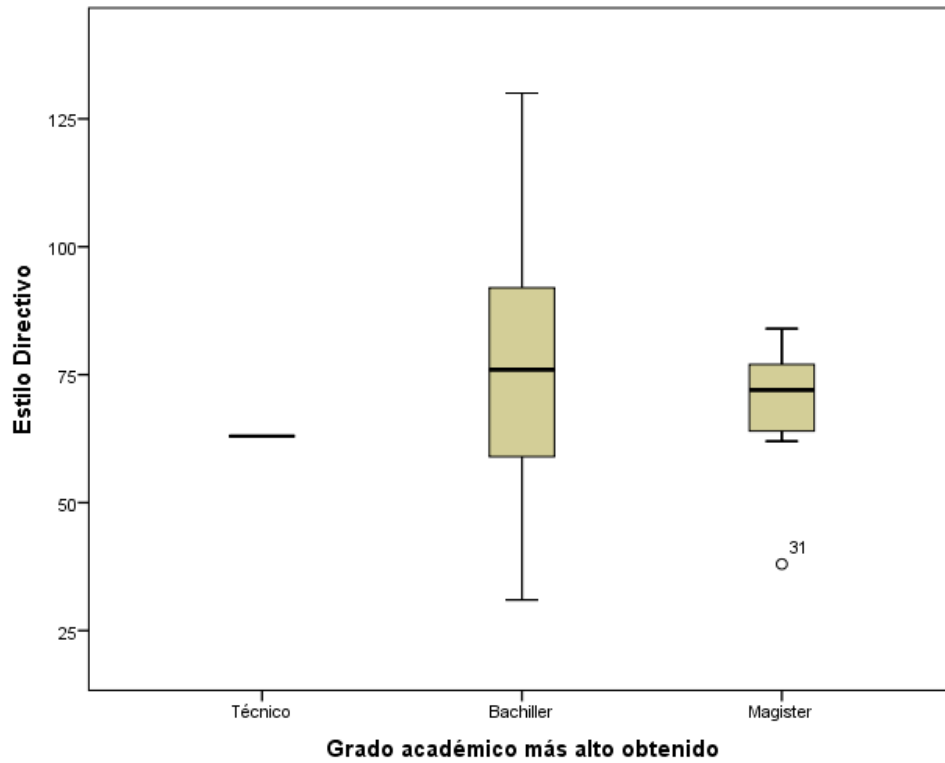
Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Tiempo de Servicio

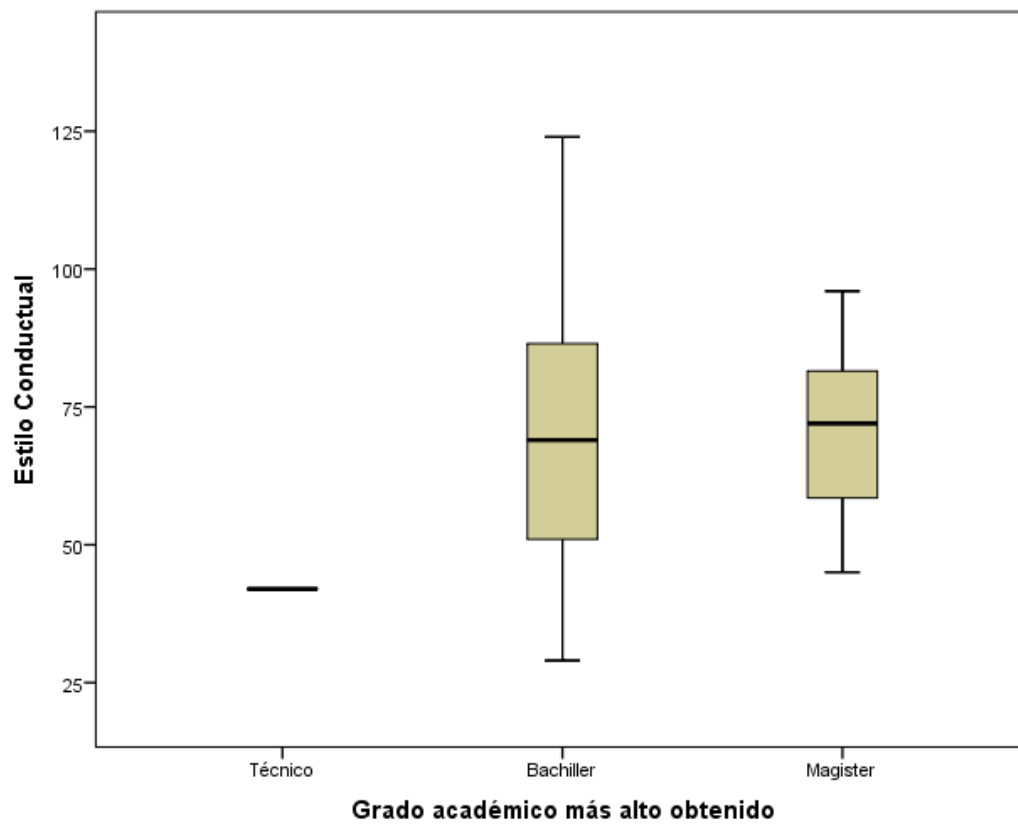
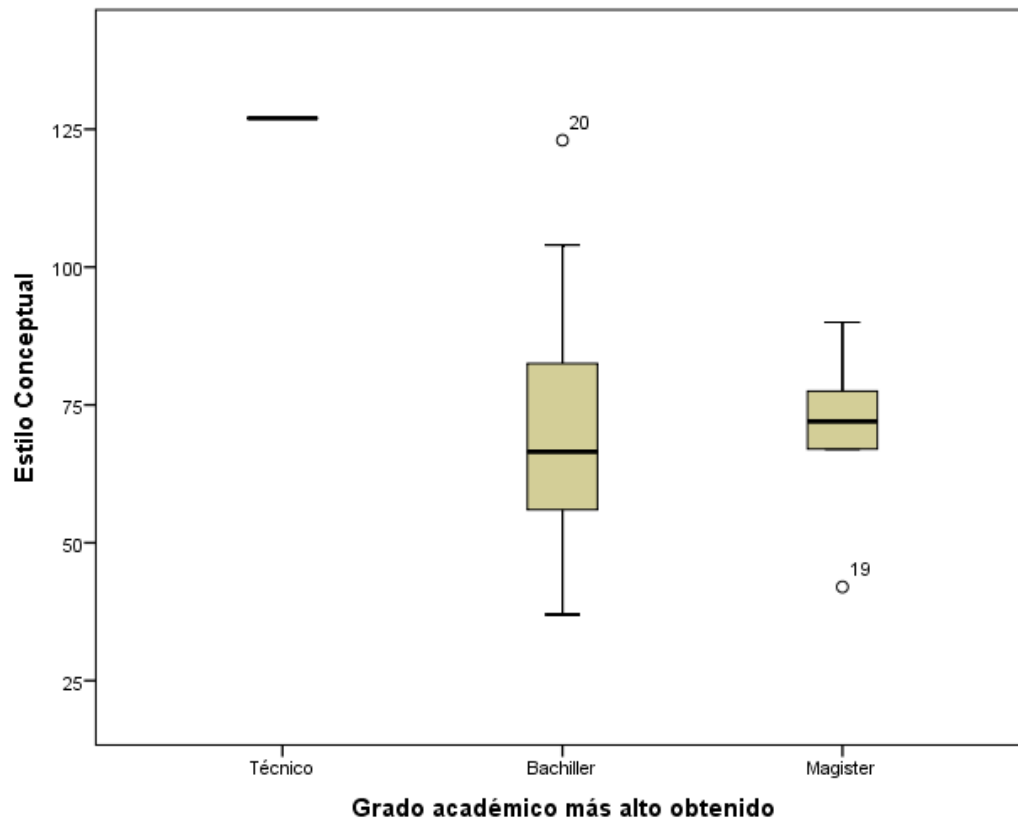




Apéndice H

Distribución de Datos por Estilo de Toma de Decisión según Grado Académico





Apéndice I

Comprobación de Hipótesis Específica 1 (variable género) a través de una Prueba Paramétrica

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Directivo	Se asumen varianzas iguales	.983	.329	-.331	30	.743	-3.067	9.265	-21.988	15.855
	No se asumen varianzas iguales			-.309	18.674	.761	-3.067	9.927	-23.868	17.735
Analítico	Se asumen varianzas iguales	2.148	.153	-.732	30	.470	-6.000	8.196	-22.738	10.738
	No se asumen varianzas iguales			-.661	16.809	.518	-6.000	9.083	-25.180	13.180
Conceptual	Se asumen varianzas iguales	1.456	.237	1.022	30	.315	7.950	7.775	-7.930	23.830
	No se asumen varianzas iguales			.986	20.741	.336	7.950	8.063	-8.831	24.731
Conductual	Se asumen varianzas iguales	1.575	.219	.127	30	.900	1.117	8.796	-16.848	19.082
	No se asumen varianzas iguales			.120	19.321	.906	1.117	9.325	-18.379	20.612

Apéndice J

Inventario de Estilos de Toma de Decisiones						
A. J. Row e, R. Mason, & K. Dickel, Dirección Estratégica y Política de Empresa						
Utilice los siguientes números para evaluar las respuestas a cada pregunta:						
8 = cuando la pregunta es más apropiada para usted.						
4 = cuando la pregunta es moderadamente apropiada para usted.						
2 = cuando la pregunta es ligeramente apropiada para usted						
1 = cuando la pregunta es menos apropiada para usted.						
Se debe poner un solo número por columna de respuesta. No repita ningún número en una misma fila. Por ejemplo, los números que podrían utilizar para responder a una pregunta dada podrían ser como sigue: 8 2 1 4						
Al responder a las preguntas, piense en la forma de actuar normalmente en su situación laboral.						
Utilice la primera cosa que viene a la mente al responder a la pregunta. Sus respuestas deben reflejar cómo se siente acerca de la situación y lo que prefiere hacer, no lo que usted piensa que podría ser lo que hay que hacer.						
	I	II	III	IV		
Mi primer objetivo es:	Tener un posición con estatus	Ser el mejor en mi campo	Alcanzar reconocimiento	Sentirme seguro por mi trabajo		
Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	Son de considerable	Permiten la acción independiente	Involucran gente		
Cuento con que la gente que trabaja para mí, sea	Productiva y rápida	Altamente capaz	Confiada y responsable	Receptiva a las sugerencias		
En mi trabajo busco:	Resultados prácticos	Las mejores soluciones	Nuevos enfoques o ideas	Buen ambiente de trabajo		
Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno	Por escrito	Teniendo una discusión de	En una reunión formal		
En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales	Alcanzar los objetivos	Futuras metas	Desarrollar la línea de carrera		
Cuando me enfrento a un problema, yo:	Confío en enfoques	Aplico un enfoque	Busco un enfoque creativo	Confío en mi intuición		
Al usar la información, prefiero:	Hechos específicos	Datos exactos y completos	Amplia cobertura de muchas	Datos limitados que se entiendan		
Cuando no estoy seguro de que hacer, yo	Confío en mi intuición	Busco hechos	Busco un compromiso	Espero antes de tomar una		
Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones	Dejar el trabajo incompleto	Usar números y fórmulas	Conflicto con otros		
Soy especialmente buen en:	Recordar fechas y hechos	Solucionar problemas	Ver muchas posibilidades	Interactuar con otros		
Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actuo rápidamente	Sigo los planes y las prioridades	Me rehúso a ser presionado	Busco guía o respaldo		
En reuniones sociales, generalmente yo:	Hablo con otros	Pienso en lo que se dice	Observo lo que está pasando	Escucho la conversación		
Soy bueno en recordar:	Nombres de las personas	Lugares visitados	Rostros de las personas	Personalidad de la gente		
El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en	Tareas desafiantes	La realización de mis metas	La aceptación del grupo		
Trabajo bien con los que sean:	Energicos y ambiciosos	Confiados en sí mismos	De mente abierta	Corteses y confiables		
Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso	Me concentro en el problema	Me frustro	Me vuelvo olvidadizo		
Otros me consideran:	Agresivo	Disciplinado	Imaginitivo	Facilitador (de apoyo)		
Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas	Sistemáticas o abstractas	Amplias y flexibles	Sencibles a las necesidades de		
Me disgusta:	Perder el control	El trabajo aburrido	Seguir reglas	Ser rechazado		
	0	0	0	0		