

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**



**“RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, SATISFACCIÓN LABORAL Y  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS ESTAMENTOS  
ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y AUXILIAR DE LA UNIVERSIDAD  
DEL BÍO-BÍO, SEDE CHILLÁN”**

**MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO DE EJECUCIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ALUMNAS : SALAS GONZÁLEZ ANDREA  
MALVERDE SEPÚLVEDA KAREM**

**PROFESOR GUÍA : DRA. CHIANG VEGA MARGARITA**

**CHILLÁN, AGOSTO DE 2008**

## **I. DEDICATORIA**

---

*Este trabajo conjunto de finalización, se lo dedico a mis padres por apoyarme siempre en cada paso de mi vida; a Héctor, por acompañarme siempre a lo largo de este proceso, por apoyarme en todo momento y por la paciencia y amor infinito que siempre me ha entregado, y especialmente a ti mi guely mapu Queña, que partiste junto a Dios, antes de ver mi trabajo concluido....que descanse en paz mi viejita.*

**Andrea**

*Tomás, eres tan pequeño aún para comprender todo lo que significas en mi vida. Por ti soy lo que soy y estoy en el lugar que deseo, y a tu lado hasta lo más difícil es alcanzable. Si el destino me volviese a preguntar por ti, le volvería a gritar una y mil veces que te anhelo.*

**Karem**

## **II. AGRADECIMIENTOS**

---

*Agradezco a Dios, por darme siempre la fuerza interna necesaria para avanzar en todas las etapas de mi vida, a mis padres por su apoyo constante en todos los avances de mi vida personal y profesional, a Héctor, por esperar siempre pacientemente y sin reclamar cuando no pude dedicarle tiempo, finalmente a mi Jefa Marlencita, quien me dio todas las facilidades para concluir este trabajo.*

***Andrea***

*Agradezco a todas esas personas que por cosas del destino se han cruzado en mi vida, a aquellas que me han hecho llorar de rabia y otras de alegría; a los que me han abandonado a mi suerte, porque de ellos he aprendido a levantarme y seguir sonriendo; y sobre todo a mi compañera Andrea, mi fiel escudera, porque sin su apoyo, paciencia, dedicación y entrega total, hoy no podría decir que este desafío ha concluido. Gracias.*

***Karem***

*A nuestra profesora guía, Srta. Margarita Chiang Vega, Dra. en Recursos Humanos, quien se comprometió con nuestro seminario, entregándonos su tiempo, dedicación y conocimientos, a nuestros compañeros, quienes de alguna forma nos ayudaron a pasar por esta etapa de una manera más agradable.*

***Andrea y Karem***

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL TEMA.....	6
HIPÓTESIS.....	7
<b><i>CAPÍTULO I. LIDERAZGO</i></b> .....	<b>8</b>
1. DEFINICIONES .....	8
2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO .....	10
2.1. Teorías de los Rasgos.....	11
2.2 Teorías Basadas en el Comportamiento.....	15
2.3. Modelos de Contingencia .....	32
2.4. Los Planteamientos más Recientes del Liderazgo .....	46
3. TEMAS CONTEMPORANEOS SOBRE LIDERAZGO .....	49
3.1. El Liderazgo en Hombres y Mujeres .....	49
3.2. Contraste entre Líder y Jefe .....	50
4. CONCLUSIÓN .....	52
<b><i>CAPÍTULO II. SATISFACCIÓN LABORAL</i></b> .....	<b>54</b>
1. DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	54
2. TEORÍAS Y DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	56
2.1. Teoría Bifactorial de Herzberg. ....	56
2.2. Clasificación de Locke.....	58
2.3. Escala General de Satisfacción, de los autores Warr, Cook y Wall.....	59
2.4. La Teoría de Dawis y Lofquist. ....	60
2.5. Las Investigaciones de Meliá, Peiró y Otros.....	61
2.6. Los cinco factores de Peiró. ....	63
2.7. Las Dimensiones, según Robbins. ....	64
3. CONCLUSIÓN .....	68

<b><i>CAPÍTULO III. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</i></b> .....	<b>70</b>
1. DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	70
2. DETERMINANTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	71
3. DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	73
4. RELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON OTROS CONSTRUCTOS....	77
5. CONCLUSIÓN .....	78
<b><i>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</i></b> .....	<b>82</b>
1. METODOLOGÍA .....	80
1.1 Instrumentos de Medida.....	80
1.2. Resumen de variables en el estudio y su forma de medición.....	83
2. RESULTADOS .....	101
2.2 Resultados Descriptivos .....	102
3. CORRELACIONES ENTRE VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES.....	142
<b><i>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</i></b> .....	<b>160</b>
1. CONCLUSIONES .....	160
2. SUGERENCIAS .....	165
<b><i>CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>167</b>
<b><i>CAPÍTULO VI. ANEXOS</i></b> .....	<b>171</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En el entorno económico actual de globalización, cambios rápidos y competitividad, la gestión de los Recursos Humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa. Una estrategia de Recursos Humanos apunta a la utilización de los mismos para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Las ventajas que logran las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo. Ello va a depender de la durabilidad de los recursos, de su movilidad, y de la posibilidad de imitarlos. En lo referente a los Recursos Humanos, su duración depende de la permanencia de los individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte a todos los niveles. Pero por otro lado, las habilidades conjuntas como miembros de equipos de trabajo tienden a permanecer en el tiempo e incluso a mejorar a través de la experiencia. En cuanto a su movilidad, en general se puede afirmar que no son fácilmente transferibles para seguir manteniendo la ventaja que obtenían en su organización.

El objetivo de este trabajo de investigación, es estudiar la relación que existe entre las variables de Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, como herramienta de gestión de recursos humanos, aplicado a funcionarios de la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL TEMA**

### **Objetivo General:**

Analizar la relación entre los estilos de Liderazgo, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, existente entre los funcionarios pertenecientes a los Estamentos, Administrativo, Técnico y Auxiliar de la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán.

### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Investigar y analizar los estilos de liderazgo, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, de acuerdo a lo publicado a través del tiempo, por reconocidos investigadores del área.
- ❖ Adaptar instrumentos ya validados, para relacionar los constructos de la investigación en las distintas Unidades de Trabajo de la Institución.
- ❖ Aplicar el instrumento seleccionado al personal perteneciente a los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar de la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán.
- ❖ Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- ❖ Proponer sugerencias en base a los resultados.

## **HIPÓTESIS**

**Hipótesis 1:** Las unidades de trabajo que perciben a su líder como participativo, presentan mayores niveles de satisfacción laboral, que aquellos que perciben a su líder como Delegador.

**Hipótesis 2:** El compromiso organizacional, de tipo afectivo, en funcionarios pertenecientes a las distintas unidades de estudio, es mayor cuando hay predominancia de los estilos de Liderazgo Participativo y Persuasivo.

## *CAPÍTULO I. LIDERAZGO*

---

### **1. DEFINICIONES**

Los cambios del mundo actual, vertiginosos y frecuentemente generadores de valores contradictorios, requieren de nuevas formas de dirección que faciliten no solamente la conducción de las ideas y de las acciones, sino también de la credibilidad de intenciones y confianza en la misión que los líderes representan (Gelvan, 2007).

Para comenzar con este capítulo, creemos fundamental partir por definir lo que encierra el concepto de líder y liderazgo, como una forma de comprender mejor todas aquellas definiciones que se fueron reformulando a través del tiempo.

Warren Bennis (1989); Observó que "la cualidad que define a un líder es su habilidad de concebir y realizar una visión".

Jack Welsh (1989); Presidente ejecutivo de General Electric, afirmaba que "líder eficaz es quien guía mediante una visión, un conjunto compartido de valores, un objetivo común".

Marshall Loeb (1994): "Todos los líderes que conozco tienen propósitos muy definidos, y cuando uno tiene una organización en la que la gente se alinea detrás de una visión o un propósito definido con claridad, se trata de una organización poderosa".

Kouzes y Posner (1995); el líder rompe con lo establecido, cambia e innova la forma en que se hacen las cosas, apunta que los líderes con frecuencia promueven una nueva idea, inician un nuevo movimiento sólo después de haber comprobado que una mayoría de sus seguidores están de acuerdo.

Gardner (1998) en Gelvan (2007), define al líder en su libro "Mentes líderes" como individuos que influyeron de forma trascendental en los pensamientos, conductas y sentimientos de los demás. Este autor diferencia a los líderes directos, que se comunican

cara a cara con sus seguidores, de los líderes indirectos que ejercen su fuerza por medio de las ideas. Los políticos entrarían en el primer grupo y los científicos y filósofos en el segundo.

Gelvan (2007) define como líder a la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

Las exigencias de las organizaciones públicas y privadas de contar con una administración eficiente, han provocado que, el liderazgo sea tema de estudio de muchos investigadores por el impacto que genera esta variable en las personas, es así como grandes investigadores han ido evolucionado este concepto.

Amorós (2004), señala que son pocos los términos del comportamiento organizacional que dan lugar a tantas diferencias como a esta definición. Como dijera un experto “existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han querido definir el concepto”.

Robert Tannenbaum et all (1959); definen liderazgo como la "influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de comunicación, a conseguir una o varias metas particulares.

George R. Terry (1960); "el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo".

Amitai Etzioni, en R. Hall (1983), define el liderazgo como la capacidad, basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos.

Según Warren Bennis, en Hersey (1998), el liderazgo es el acopio de las destrezas que la mayoría posee pero que sólo una minoría usa, también es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñarse a todo el mundo y no se le puede negar a nadie.

Kotter (1999); "el liderazgo es el desarrollo de una visión, siendo capaz de conseguir individuos que puedan apoyar determinadas estrategias y delegar poder en los mismos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos".

Whitaker Penteadó (2000), define liderazgo como la relación creada por la influencia del líder sobre el grupo, es decir, lo que el Líder es (atributo) y lo que el Líder hace (relación).

En base a los planteamientos expuestos en los puntos anteriores, podemos desprender que el Liderazgo retrata un proceso sutil de influencia mutua, el cual mediante la fusión de pensamientos, emociones y acciones genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y de sus seguidores. Cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, sin importar si se trata del jefe, un colega, un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo un grupo.

El comportamiento de Liderazgo, que involucra funciones como planear, dar información evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc., debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, así el individuo que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder, por esta razón, el concepto liderazgo generalmente viene acompañado, al igual que las personas, con un "apellido", el cual no es más que el estilo o práctica de conductas que identifican a cada tipo de líder.

## **2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

Según Robbins (1999), la literatura del liderazgo es voluminosa, y mucha de ella es confusa y contradictoria. A fin de facilitar nuestro recorrido por las distintas teorías que se formularon, consideraremos diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz. Para esto comenzaremos con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. En un segundo enfoque, nos centraremos en el liderazgo en términos del comportamiento que una

persona observa. Un tercer enfoque observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación.

En esta investigación, presentaremos los enfoques de los rasgos, el comportamiento y los modelos de contingencia del liderazgo, así también como algunos avances posteriores.

### **2.1. Teorías de los Rasgos**

Basada en rasgos físicos (madurez, apariencia), aspectos sociales (diplomacia, popularidad, estudios, condición social), personalidad (capacidad de adaptación, ímpetu, seguridad en sí mismo), características del propio trabajo (iniciativa, aceptación de responsabilidades), intentando descubrir una lista consistente de características genéricas de personalidad, inteligencia y otras habilidades que poseen los líderes efectivos (Yukl, 1989).

Las investigaciones de características o rasgos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo eran, ocupó a los primeros psicólogos estudiosos de liderazgo en un intento por elaborar las teorías de los rasgos.

Si las investigaciones pretendían identificar una serie de rasgos que siempre distinguieron a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los inefectivos, es evidente que las investigaciones fracasaron (Robbins, 1999).

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales ha preocupado a investigadores como Ralph Stogdill (1948), que identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico. Un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota recopiló datos de trece empresas de Minnesota, con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

1. Disfrutaban sus interacciones con las demás personas
2. Eran más inteligentes

3. Tenían mejor educación
4. Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito
5. Manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Sin embargo, tanto en los resultados de Stogdill (1948) como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general. Ghiselli (1963) investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

1. **Inteligencia.** Se encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.
2. **Habilidad de supervisión.** Esta es "la utilización efectiva de cualesquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación", llegando a la conclusión de que esta característica era "de importancia dominante".
3. **Iniciativa.** Se compone de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. (se encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional).
4. **Seguridad en sí mismo.** Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Se encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.

5. **Auto-percepción del nivel ocupacional.** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

En un estudio posterior, el mismo investigador, encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto-actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas. Y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y alta iniciativa, eran un poco menos importantes. La mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formular una lista universal de los rasgos de administración.

Fielder (1967), al realizar sus estudios ha encontrado algunas características que pueden seguirse investigando, encontró que los dirigentes que tienen éxito son más perceptivos que los menos afortunados, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y peores subordinados, además de que los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones. Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

1. Habilidad mental superior.
2. Madurez emocional.
3. Necesidad intrínseca de logro.

4. Habilidad para resolver problemas.
5. Empatía.
6. Representatividad ante los superiores.

Según Robbins (1994), los resultados de las investigaciones se pueden interpretar de otras maneras. Por ejemplo existen seis rasgos que suelen faltarle a quienes no son líderes.

Rasgos que diferencian a los líderes de quienes no lo son:

1. **Ambición y energía:** los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente elevado de logros, son ambiciosos, tienen energía, son incansables, persistentes en sus actividades y tienen iniciativa.
2. **Afán por dirigir:** los líderes tienen un fuerte deseo de influenciar y dirigir a otros. Demuestran su disposición de aceptar responsabilidades.
3. **Honradez e integridad:** los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores al ser veraces y no engañar, y al mostrar una alta consistencia entre la palabra y el hecho.
4. **Autoconfianza:** los seguidores buscan en los líderes una ausencia de dudas propias. Por tanto los líderes necesitan mostrar autoconfianza a fin de convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y decisiones.
5. **Inteligencia:** los líderes necesitan ser lo bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; y poder crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. **Conocimiento del trabajo:** los líderes efectivos tienen mucho conocimiento de la compañía, industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de las mismas.

Adicionalmente, Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1999), afirmaron que para conducir o influir se requieren tres habilidades generales, o aptitudes:

1. **Diagnosticar:** es una capacidad cognoscitiva, o cerebral. Consiste en conocer cual es la situación actual y saber que puede hacer razonablemente con ella en el futuro.

2. **Adaptar:** es una capacidad conductual. Se trata de adaptar el comportamiento y los recursos de que se disponen, para enfrentar las contingencias de la situación.
3. **Comunicar:** es una capacidad de método. Es relacionarse con los demás de modo que entiendan y acepten con facilidad.

Si las investigaciones anteriores, se hicieron con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y únicas que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces. Diversas limitaciones que se encontraron en esta teoría impulsó a los investigadores a mirar en otras direcciones (Fernández, Balbastre, et all, 1998).

## **2.2 Teorías Basadas en el Comportamiento**

Esta Teoría, pretende explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona, es decir buscaban identificar aquellas conductas concretas que diferencian a los líderes efectivos de los que no lo son, las cuales a diferencia de los postulados en la teoría de los rasgos, podían ser desarrolladas y aprendidas (Yukl, 1989).

Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Robert Bales (1969), llamó la atención con un estudio que ratificó un supuesto básico de las Teorías del Comportamiento; "Que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo", y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Se reconoce generalmente que el interés por la tarea y el interés por las personas tampoco se excluyen mutuamente. Y esto lleva a considerar que lo ideal es que un líder combine ambas orientaciones. No obstante, esto no siempre sucede, lo cual da lugar a varios estilos de liderazgo. Desde los planteados por distintos autores, que los clasifican en cualesquiera de los siguientes pares opuestos:

1. Líderes estructurados y considerados.
2. Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.

3. Líderes rigurosos y generales.
4. Líderes autoritarios y democráticos.

Si la investigación basada en la conducta hubiese tenido éxito, si se hubiese encontrado determinantes medulares del comportamiento de los líderes, entonces las personas podrían prepararse para que fueran líderes.

La diferencia entre las teorías de los rasgos y del comportamiento, en términos de aplicación, radica en los supuestos básicos. Si las teorías de los rasgos fueran válidas, entonces el liderazgo sería básicamente innato: se tiene o no se tiene. Por otra parte si los líderes se identificaran por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo: se podrían diseñar programas que implantaron estos patrones de conductas en las personas que quisieron ser líderes efectivos.

No obstante, se generaron varias investigaciones que abordaron “estilos” de comportamiento, entre ellos destacaron los siguientes.

### ***2.2.1. Los estudios en la Universidad Estatal de Ohio.***

Se iniciaron en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 de tales descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

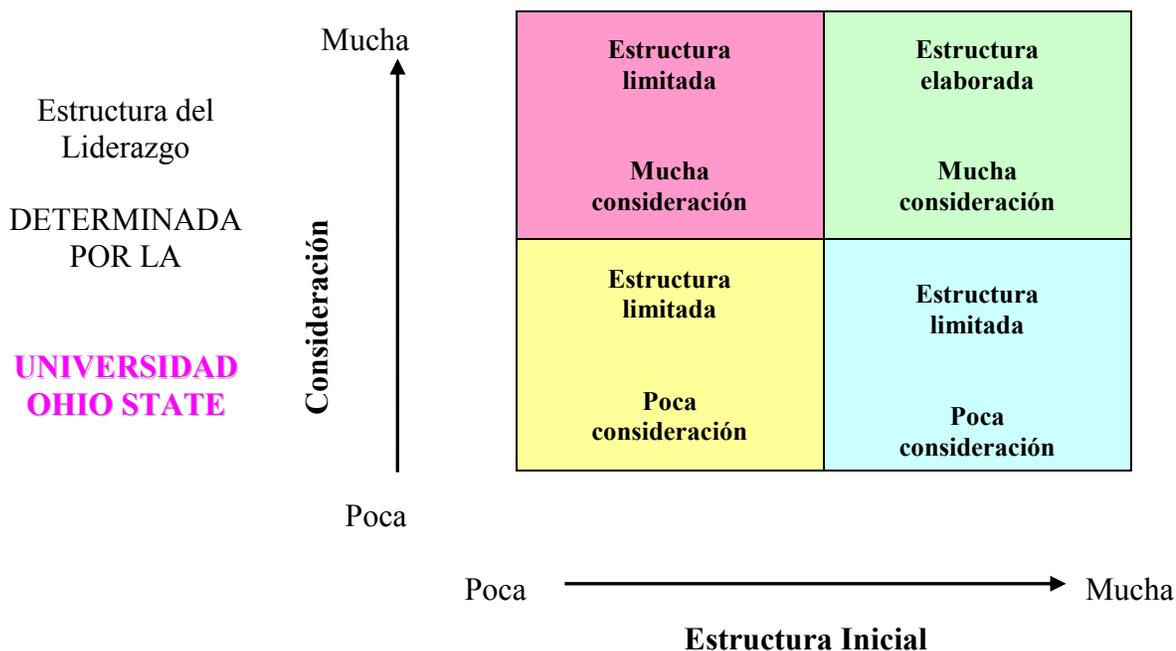
Halpin y Wiener (1957) modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas

del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones<sup>(Ver figura N°1)</sup> que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones.

1. **Consideración:** Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
2. **Estructura de inicio:** Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
3. **Énfasis en la Producción:** Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
4. **Sensibilidad (Conciencia Social):** Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional. A partir de entonces, Consideración y Estructura de Inicio, se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

**Figura N°1: Modelo de la Universidad de Ohio**



Se han llevado a cabo muchos estudios de investigación, tanto en Ohio State University, como en otras partes, con el objetivo de determinar los efectos de los cuatro estilos de liderazgo (resultantes en el cuadrante anterior) en el desempeño y satisfacción de los subordinados. En dichos estudios se encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y en consideración (Estructura elaborada - Mucha consideración) un líder "alto-alto", tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, más frecuentemente que aquellos que tenían baja calificación en consideración o en estructura inicial, o en ambas. No obstante algunos estudios han revelado consecuencias disfuncionales que acompañan a estos resultados positivos y aunque se han realizado millares de estudios con versiones adaptadas del LBDQ, ha resultado difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración y estructura inicial y satisfacción y productividad. En concreto, las aportaciones más valiosas de los Estudios realizados en la Universidad

Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como Estructura Inicial y Consideración o Apoyo.

La estructura se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puestos (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades). Ejemplos de esto es la capacitación y adiestramiento que ofrecen los líderes a su grupo, con el propósito de establecer metas, objetivos, tareas a cumplir y la coordinación posterior que hacen de las actividades de sus subalternos.

El apoyo refleja el grado en que el superior es considerado y amistoso con sus subalternos. Se muestra accesible, confiado, y se interesa en las necesidades y sentimientos de los empleados. Tres de los elementos críticos del apoyo son:

1. Crear un sentimiento de aprobación.
2. Desarrollar relaciones interpersonales y
3. Dar un tratamiento equitativo.

Hay un factor que el modelo original de Ohio no tomó en cuenta que es la situación que generalmente influye y afecta los resultados de todos los estilos de liderazgo. Posteriormente se consideró que era necesario integrar los factores situacionales para mejorar la teoría y ya se ha hecho.

### ***2.2.2. Los Estudios en la Universidad de Michigan***

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan (1945), se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

Hodgetts y Altman (1997), en su libro *Comportamiento en las organizaciones*, describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones: "Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no

fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo".

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán. (Lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción). No obstante, como sucedió con los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior. La idea de Michigan, posteriormente fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

#### Elementos para una Supervisión Efectiva

- Delega su autoridad.
- Hace asignaciones claras y definidas.
- Supervisa a base de resultados.
- Emplea poca presión.
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.
- Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones o bien las fomenta.

### **2.2.3. Teoría XY de Douglas McGregor.**

McGregor (1960) define los estilos de liderazgo en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: Estilo Autoritario y Estilo Participativo.

McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos (citado por Fernández, et all. 1998).

-La primera postura es: Si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

-La segunda postura es: Si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no sólo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

McGregor, ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La *teoría Y* es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales, demuestra como esta teoría afecta la gerencia de promociones, de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, existen casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde hay que alcanzar metas, es mejor explicar los objetivos de la organización, de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden, (citado por Fernández, et all. 1998).

Agrega también, que el empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales, el empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

En base a lo anterior, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de *Teoría Y* en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

En conclusión podríamos decir que el mensaje trascendente que McGregor, dejó al mundo desarrollado, es que una sociedad que genera calidad de vida empieza a existir por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral, y por tener fe en sus potencialidades

A continuación se presentan de forma esquemática las características que describen a las personas que se pueden integrar a cada una de las teorías ya expuestas, además, el estilo de liderazgo que se llevaría a cabo en cada uno de los casos, (Fernández, et all. 1998).

## **TEORÍA X**

### Características:

- Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

### Estilo de dirección:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

## **TEORÍA Y**

### Características:

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

**2.2.4. La Matriz Gerencial o Grid Administrativo**

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton (1964) desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University. La Matriz Gerencial fue creada a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan. Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5) <sup>(Ver Figura N°2)</sup>.

La Matriz, es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. La Matriz identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan el interés por la producción y el interés por la gente. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "Grid".

El Grid no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan

con un estilo 9,9 (administración por equipo), en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta fundamentados en la efectividad del estilo 9,9

- La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
- El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
- La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la auto dirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.
- La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
- Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
- La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudien las experiencias pasadas.
- Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

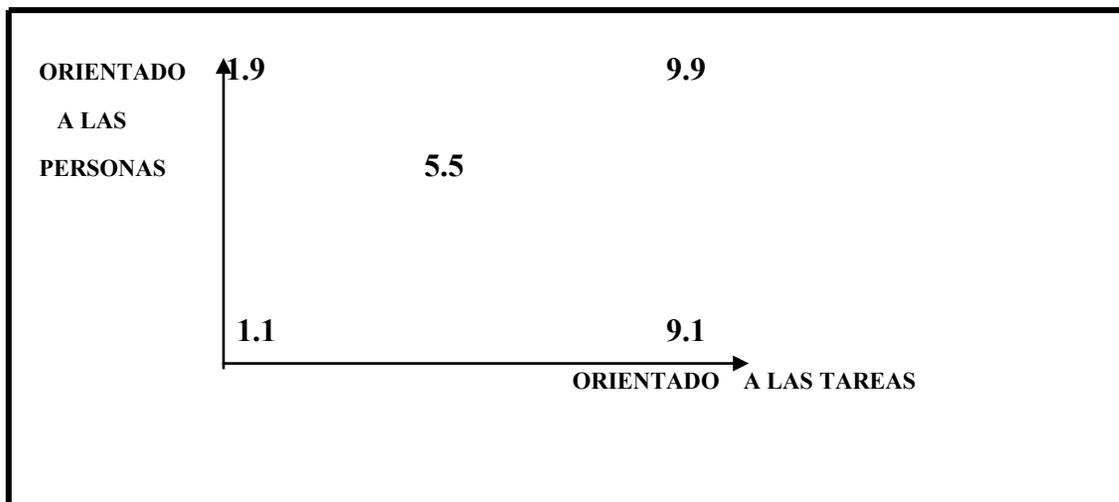
Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores entenderemos mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y podemos interpretar que aún cuando como líderes no hayamos llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está

en un constante desarrollo, se podría pensar que con voluntad y capacitación un líder podría llegar a un desempeño 9,9.

Ahora bien, algunos autores hacen una crítica a la Matriz, argumentando que tampoco toma en cuenta la situación, y que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones. Es cuestión de interpretar que se puede transitar en los cuadrantes de la matriz o Grid, tanto como se pueda, según lo demande la madurez del grupo y sus respuestas, la situación que se presente y los resultados que se vayan dando, pero siempre con la tendencia de avanzar hacia la esquina superior derecha. Ya que en ningún momento Blake y Mouton lo limitan, sólo que afirman y con razón que si el ideal es el 9,9 no hay por qué conformarse con menos. Los mismos Blake y Mouton en sus conclusiones e inferencias responden a la pregunta ¿Es el 9,9 un ideal práctico? "Algunos argumentarán que el 9,9 es demasiado idealista, que es una realidad práctica que no lo pueden alcanzar personas que trabajan juntas. Con demasiada frecuencia, en ocasiones anteriores, cuando ha estado usted que ya no sabía qué hacer y con su jefe encima pidiéndole resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión". Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en vez de conformarse con menos".

Aunque hay 81 posiciones diferentes en la matriz, las 5 posiciones claves que identificaron Blake y Mouton son las siguientes:

**Figura N°2: Matriz Gerencial o Grid Administrativo**



**Punto 1.1 Administración empobrecida:** se ejerce un mínimo de esfuerzo para conseguir que el trabajo que se desarrolla sea apropiado para sostener la calidad de miembros de la organización.

**Punto 9.1 Administración por Actividades:** La eficiencia en las operaciones es resultado de disponer las funciones de trabajo de tal forma que los elementos humanos interfieren en su realización en grado mínimo.

**Punto 1.9 Administración de un Club Campestre:** Atención cuidadosa a las necesidades de la gente para una relación satisfactoria lo que lleva a una atmósfera cómoda, amistosa, en la organización y ritmo de trabajo.

**Punto 5.5 Administración en el Centro del Camino:** Es posible un desempeño conveniente de la organización por medio del balance de la necesidad de sacar adelante el trabajo, con el mantenimiento de la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

**Punto 9.9 Administración por Equipo:** El trabajo que se desarrolla viene en parte de gente que se compromete; la interdependencia a través de un “interés común en el propósito de la organización, conduce a relaciones de confianza y respeto.

Por estos hallazgos, Blake y Mounton llegaron a la conclusión de que los administrativos se desempeñan mejor si utilizan un estilo 9.9. Pero por desgracia, la matriz, no ofrece respuestas a la pregunta de lo que hace a un administrador, sino sólo un marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho, resulta que hay poca evidencia sustancial que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es el más efectivo en todas las situaciones.

Hubo otros esfuerzos pero se encontraron con el mismo problema con que se encontraron los investigadores de la Universidad estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan: tuvieron muy poco éxito para identificar relaciones constantes entre los patrones del comportamiento de liderazgo y un desempeño exitoso. No se podía formular conclusiones generales porque los resultados variaban a través de diferentes circunstancias. Lo que faltaba era la consideración de factores situacionales influyentes en el éxito o fracaso.

#### **2.2.5. Estudios Escandinavos**

Los enfoques en el comportamiento del Líder, que se presentaron anteriormente, se desarrollaron entre los 40's y principio de los 70's. Los importantes aportes realizados por los estudios anteriores, fueron hechos cuando el mundo era más estable y predecible y los cambios se sucedían de una manera más lenta que en la actualidad. En la creencia de que los estudios anteriores no capturaron las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia siguieron con investigaciones para determinar si existen sólo dos dimensiones que integran la esencia del Liderazgo o puede haber una más (Elvall y Arvonen, 1991).

Su premisa básica es que en el mundo cambiante que nos ha tocado vivir, es muy común que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo. Los líderes orientados al desarrollo son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y

generan e implantan el cambio. Los investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State University, encontrando que los investigadores ya incluían algunos indicadores de aspectos de desarrollo tales como: "impulsa una nueva forma de hacer las cosas", "origina nuevos enfoques a los problemas" y "estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades". Pero en aquellos tiempos estos aspectos no explicaban mucho el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos piensan que la causa es que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días.

De ahí, que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión - orientación al desarrollo - que se relacione con la eficacia del líder. La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente.

Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's. Hoy se ha vuelto una premisa importante el que un líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto fracasar a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber como implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo.

Es más, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva por no tener evidencias amplias que lo confirmen, también parece que los líderes con un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.

Se han descrito los intentos más importantes de explicar el liderazgo en términos del comportamiento mostrado por el líder. En general, han tenido un éxito modesto para

identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso de un líder.

Los Modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo otra perspectiva: Esto es, las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla. A medida que avanzaron los estudios acerca del tema, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores.

Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. De ahí que desde hace más de 30 años otra corriente de investigadores se dedicó a realizar estudios con el propósito de proponer un Modelo que tomara en cuenta factores como el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo (Podsakoff, et all. 1995).

Pues bien, cuando se consideran combinadamente todos estos factores se ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de contingencia o situacional como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar el liderazgo. Sin embargo, es conveniente aclarar que estas Teorías son un tanto más complejas porque requieren identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando, como la relación entre ellas, los rasgos del líder (principalmente talentos y habilidades) y las conductas o comportamientos de liderazgo y sus efectos. Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y consecuentemente gozan de un mayor reconocimiento.

### 2.2.6. El Dirigente

Angel Díaz Mérito (2001) en su libro "El Dirigente", entrega una clasificación de liderazgo mucho más desglosada y bastante realista en nuestro medio:

1. El **"perseguidor"**, que no confía en su gente y buscará la forma de estar seguro de que el trabajo se está llevando a cabo como él dijo y sin pérdida de tiempo.
2. El **"oprimido"**, que es presionado por sus jefes que le exigen resultados y también lo presionan sus subordinados a quienes no logra convencer de hacer las cosas como lo indica.
3. El dirigente **"mamá gallina"**, que a pesar de la presión que recibe de sus jefes, se empeña en cargarla solo, sobreprotegiendo a su gente porque quiere llegar a ser famoso por "buena persona".
4. El **"multiplicador de presión"**, que ante cualquier sugerencia de su jefe, en vez de analizar el cómo de su implementación, buscando la aceptación y participación de su gente, sólo la hace suya y la aumenta creando en su equipo un ambiente de presión.
5. El **"zopilote"**, que se pasa la vida planeando y nunca llega a aterrizar. Tanto a sus jefes como a sus subordinados entusiasma con grandes planes que nunca lleva a la realidad.
6. El **"papalote"**, que hace todo lo que sus jefes superiores dicen, aunque éstos no cuenten con toda la información. Está totalmente vulnerable a las situaciones ya que sólo se acomoda a ellas y los que verdaderamente sufren son sus subordinados, quienes viven eternos cambios violentos y no saben a que atenerse.
7. El **"temperamental"**, cuyo estado de ánimo es cambiante según como se haya levantado en la mañana. Su gente lo conoce y saben como sacar provecho de los altibajos de su conducta.
8. El **"avestruz"**, que cuenta con gran habilidad para esconder la cabeza ante los problemas que se presentan. Este tipo de dirigente piensa que los problemas, mágicamente tienen que solucionarse solos en forma natural, sin intervenir y sin comprometerse.
9. El dirigente **"vicioso del trabajo"**, (trabajólico), para quien no existe nada más importante que su trabajo y además del daño personal (físico y mental) que se hace por

falta de descanso, termina por agotar a su personal, quienes no están dispuestos a seguirle el juego. Carga con trabajo a su casa y no puede desconectarse nunca.

10. El "**superculto**", que siempre pone barreras a la comunicación con sus gentes, utilizando un vocabulario rimbombante lleno de tecnicismos y palabras extranjeras, trata de impresionar; sin embargo, cae mal, porque quiere demostrar que sabe más que todos, este tipo de personas muy pronto se convierte en la burla del grupo.

11. El "**superman**", egoísta que no comparte los méritos y se adjudica él solo, el trabajo de su equipo, a quienes no les da crédito, manejando con frecuencia el concepto "si no fuera por mí...", despojando prácticamente a su gente.

12. El "**crótalo**", trata de desunir a sus subordinados (y a todos) con intrigas y chismes,.. es adorador del principio "divide y vencerás".

13. El "**guajolote**", inflado, orgulloso, a nadie saluda.

Todos estos estereotipos son producto de la asociación del comportamiento del dirigente con los efectos que causa ese comportamiento en el grupo de trabajo y con los resultados organizacionales que provoca. No siempre se dan tipos puros, muchas veces se entremezclan, y podemos decir que básicamente representan dos estilos diferentes de Liderazgo:

- El que se enfoca en la Producción.
- El que se enfoca en la Gente.

## **2.3. Modelos de Contingencia**

### ***2.3.1. Modelo de Contingencia de Fiedler***

Fred Fiedler (1967) desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado"

(CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar *menos* bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo. En su presentación original Fiedler afirmó: *"...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo"*. Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

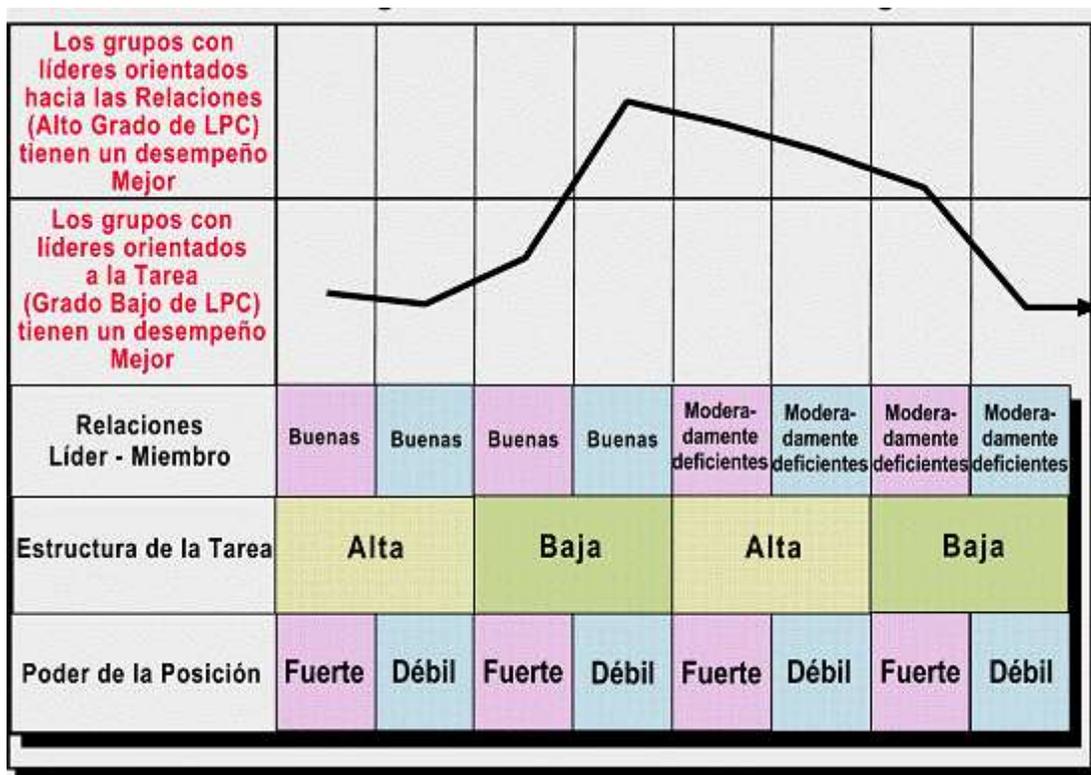
Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

- 1. Relaciones Líder – Miembro:** Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.
- 2. Estructura de la Tarea:** Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.
- 3. Poder del Puesto o Posición:** Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la

autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

Como podemos apreciar en el cuadro siguiente<sup>(Ver Figura N°3)</sup>, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC. Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

***Figura N°3: Resultados de la Investigación de Situación en el Liderazgo (Fiedler)***



Desde un punto de vista general al revisar los estudios del investigador, para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo. Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido

objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que el investigador hizo de los componentes, de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos. Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen (Robbins, 1999).

### ***2.3.2. Teoría del Camino a la Meta de Robert House***

Robert House (1971) desarrolló esta Teoría, la que posteriormente fue ampliada en otras investigaciones, muy respetada en la actualidad, como un Modelo de Contingencia que involucra los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio-State University, iniciada en 1945, sobre la estructura inicial y la consideración, y la Teoría Motivacional de las Expectativas. En esencia esta Teoría establece que las funciones del Líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales. La función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

El término Trayectoria - Meta, se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo. De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz.
2. Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de Liderazgo:

1. **El Líder Directivo.** Hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
2. **El Líder Apoyador.** Es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
3. **El Líder Participativo.** Consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. **El Líder orientado a la Realización.** Fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

House (1971), supone que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos, o todos, según la situación que se les presente. La teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida).

Las siguientes son algunos ejemplos de las hipótesis que han evolucionado a partir de la teoría del camino a la meta.

1. El liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión.
2. Cuando los subordinados están desarrollando tareas altamente estructuradas, un liderazgo de apoyo proporcionará un alto desempeño y satisfacción en los empleados.
3. Cuando los subordinados tienen amplia experiencia o se perciben con mucha habilidad, un liderazgo directivo, es muy probable que sea percibido como redundante.

4. Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
5. Cuando exista conflicto dentro de los grupos de trabajo, un comportamiento de liderazgo directivo, producirá mayor satisfacción en los empleados.
6. Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que les gusta sentir que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo participativo.
7. Los subordinados que prefieren un sitio externo de control (que les satisface que otros les controlen la vida) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo.
8. Cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua, el Liderazgo orientado hacia la realización, mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño.

En general existen evidencias que validan estas hipótesis (J. Indik, 1986) y (R.T.Keller, 1989), ya que el desempeño y satisfacción de los trabajadores, se ven influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, en el subordinado o en la tarea, y evita ser redundante e insultar la inteligencia de sus subordinados, cuando las tareas son claras y están bien estructuradas, y/o los empleados tienen la capacidad, habilidad y experiencia suficientes para manejarlas sin interferencia.

Las perspectivas futuras de esta teoría, apuntan en la dirección de una mayor investigación que lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales (Evans, 1996).

### ***2.3.3. Modelo de la Participación del Líder, de Vroom y Yetton***

Vroom y Yetton (1973), desarrollaron el modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un

árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago (1995), ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las que las variables de contingencia a doce, de las cuales diez son las contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

- Autocrático I. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.
- Autocrático II. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide de la solución al problema.
- Consultivo I. Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya.
- Consultivo II. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- Grupo II. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

El modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo, es siquiera imposible describirlo en detalle en un libro. Además, el modelo de la participación del líder, confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de la persona. Probablemente tenga más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Como lo hizo House en su Teoría del Camino a la Meta, Vroom, Yetton y Jago se oponen a la noción de que el

comportamiento del líder es inflexible. El Modelo de la Participación del líder asume que éste puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

#### **2.3.4. Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías. El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores (Amorós, 2004).

Para Hersey y Blanchard (1974), es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dimensiones utilizadas por Fiedler en 1967, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como altas y bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

1. **Estilo Directivo / Instructor (alta tarea - baja relación)** Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
2. **Estilo Persuasivo / Vendedor (alta tarea - alta relación)** El líder dirige y proporciona apoyo.
3. **Estilo Participativo / Soportativo (baja tarea - alta relación)** Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
4. **Estilo Delegador (baja tarea - baja relación)** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación o madurez (**M**) adecuada de los seguidores.

**M1.**La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

**M2.**La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder.

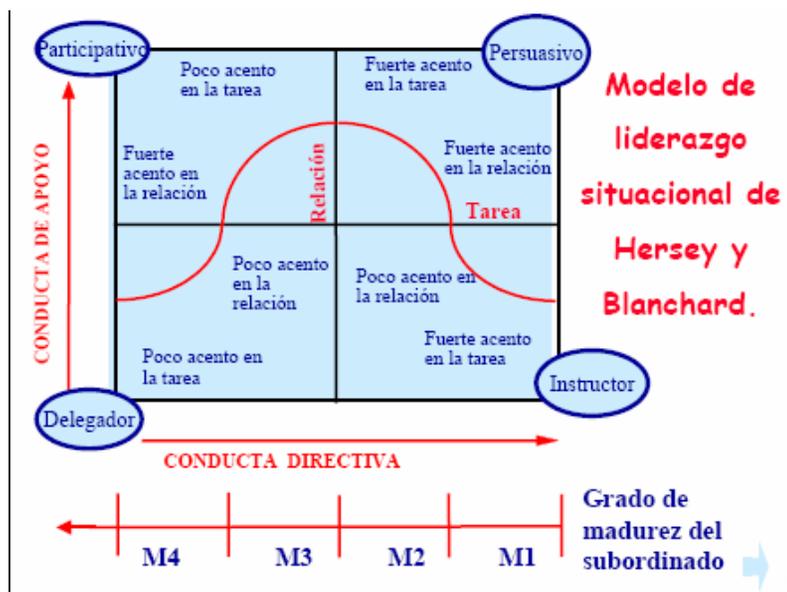
**M3.**La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

**M4.**La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide. Se siente preparada, segura y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

El modelo permite analizar las necesidades de la situación desde adentro de la organización, y después utilizar el estilo de liderazgo más apropiado. Dependiendo de las capacidades de los empleados en sus áreas de trabajo y del compromiso con sus tareas, el estilo de liderazgo debe variar de una persona a otra. Así mismo, se puede incluso guiar a una persona de una misma forma, y de otra manera en otras ocasiones (12 Manage. The executive fase track, 2008).

Hersey y Blanchard, caracterizaron los estilos de liderazgo en términos de cantidad de dirección y de soporte que el líder da a sus seguidores, y así se creó una matriz simple <sup>(ver</sup> Figura N°4)

**Figura N°4: Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**



(Fuente: Amorós, Eduardo. 2004. Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas).

El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidades. Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere. Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Algunos investigadores opinan que este Modelo es sólo una adaptación de la Matriz Gerencial, sin embargo, los autores de esta teoría, sostienen que no es así, que la Matriz enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de actitudes, y la Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza el comportamiento de tarea y relaciones (Hersey y Blanchard, 1982).

G.H. Dobbins et all, en Robbins (1993), señalan en su libro “The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A laboratory and field Study” que existen investigaciones que ofrecen pruebas sólidas de que las personas que se controlan a sí mismas o que son muy flexibles para ajustar su conducta a diferentes situaciones tienen muchas más probabilidades de surgir como líderes de un grupo que las personas que no se controlan a sí mismas. Sin embargo, la correlación entre los rasgos específicos y el liderazgo ha sido del orden de 0.25 a 0.35.

### ***2.3.5. Teoría del Recurso Cognoscitivo. (Actualización del Modelo de Contingencia de Fiedler).***

Fiedler y García (1987), conceptualizaron nuevamente la teoría original que había construido el primer investigador, para analizar “algunos errores serios que necesitan ser atendidos” Específicamente están interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llaman a esta conceptualización la Teoría del Recurso Cognoscitivo.

Empiezan por hacer dos suposiciones. Primero, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes. Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo. Fiedler y García muestran después como la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficacia del liderazgo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos:

1. El comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones
2. En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño
3. Las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

Fiedler y García, admiten que la información que sustenta la teoría del recurso cognoscitivo está lejos de ser abrumadora; y el limitado número de estudios para probar esta teoría, hasta

la fecha, ha generado resultados ambiguos (Vecchio, 1990). Es claro que se necesita más investigación, sin embargo, dado el impacto que el modelo original de la contingencia de Fiedler del liderazgo tuvo sobre el comportamiento organizacional, la unión de la nueva teoría con el modelo anterior y la introducción de la nueva teoría de las capacidades cognoscitivas del líder como una influencia importante en la eficacia del liderazgo, no debería desecharse la teoría del recurso cognoscitivo.

### RESUMEN DE LAS TEORÍAS BÁSICAS DEL LIDERAZGO

Teoría	Investigador (res)	Rasgos, Estilos o Dimensiones
<p><b>TEORÍA DE LOS RASGOS</b></p> <p>Basada en rasgos físicos (madurez, apariencia), aspectos sociales (diplomacia, popularidad, estudios, condición social), personalidad (capacidad de adaptación, ímpetu, seguridad en si mismo), características del propio trabajo (iniciativa, aceptación de responsabilidades).</p>	<p>Ralph Stogdill y Universidad de Minnesota (1948)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disfrutaban sus interacciones con las demás personas</li> <li>2. Eran más inteligentes</li> <li>3. Tenían mejor educación</li> <li>4. Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito</li> <li>5. Manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.</li> </ol>
	<p>Ghiselli (1963)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inteligencia</li> <li>2. Habilidad de supervisión.</li> <li>3. Iniciativa.</li> <li>4. Seguridad en sí mismo</li> <li>5. Auto-percepción del nivel ocupacional.</li> </ol>
	<p>Fielder (1967)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidad mental superior.</li> <li>2. Madurez emocional.</li> <li>3. Necesidad intrínseca de logro.</li> <li>4. Habilidad para resolver problemas.</li> <li>5. Empatía.</li> <li>6. Representatividad ante los superiores.</li> </ol>
	<p>Según Robbins (1994)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambición y energía Afán por dirigir</li> <li>2. Honradez e integridad</li> <li>3. Autoconfianza</li> <li>4. Inteligencia</li> <li>5. Conocimiento del trabajo</li> </ol>
	<p>Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1999)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar</li> <li>2. Adaptar</li> <li>3. Comunicar</li> </ol>

Teoría	Investigador (res)	Rasgos, Estilos o Dimensiones
<p><b>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO</b></p> <p>Pretende explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona, es decir buscaban identificar aquellas conductas concretas que diferencian a los líderes efectivos de los que no lo son, las cuales a diferencia de los postulados en la teoría de los rasgos, podían ser desarrolladas y aprendidas. (Yukl, 1989)</p>	Robert Bales (1969)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líderes estructurados y considerados.</li> <li>2. Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.</li> <li>3. Líderes rigurosos y generales.</li> <li>4. Líderes autoritarios y democráticos.</li> </ol>
	Halpin y Wiener (1957). Basados en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideración</li> <li>2. Estructura de inicio</li> <li>3. Énfasis en la Producción</li> <li>4. Sensibilidad(Conciencia Social)</li> </ol>
	Universidad de Michigan (1945)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensión Consideración</li> <li>2. Dimensión Estructura Inicial</li> </ol>
	McGregor (1960)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría X: Estilo Autoritario</li> <li>2. Teoría Y : Estilo Participativo</li> </ol>
	Blake y Mouton (1964)	<p>Matriz Gerencial:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo: Preocupación por la producción</li> <li>2. Estilo: Preocupación por la gente</li> </ol>
	Angel Díaz Mérito (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El perseguidor</li> <li>2. El oprimido</li> <li>3. El dirigente "mamá gallina"</li> <li>4. El multiplicador de presión</li> <li>5. El zopilote</li> <li>6. El papalote</li> <li>7. El temperamental</li> <li>8. El avestruz</li> <li>9. El vicioso del trabajo</li> <li>10. El superculto</li> <li>11. El superman</li> <li>12. El crótalo</li> <li>13. El guajolote</li> </ol>

Teoría	Investigador (res)	Rasgos, Estilos o Dimensiones
<p><b>MODELOS DE CONTIGENCIA</b></p> <p>Esta teoría propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.</p>	Fred Fiedler (1967)	<p>Teoría Situacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones Líder- Miembro</li> <li>2. Estructura de la Tarea</li> <li>3. Poder del Puesto o Posición:</li> </ol>
	Robert House (1971)	<p>Camino a la Meta</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Líder Directivo</li> <li>2. El Líder Apoyador</li> <li>3. El Líder Participativo</li> <li>4. El Líder orientado a la Realización</li> </ol>
	Vroom y Yetton (1973)	<p>Modelo de la Participación del Líder</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autocrático I</li> <li>2. Autocrático II</li> <li>3. Consultivo I</li> <li>4. Consultivo II</li> <li>5. Grupo II</li> </ol>
	Hersey y Blanchard (1974)	<p>Teoría Situacional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo Directivo</li> <li>2. Estilo Persuasivo</li> <li>3. Estilo Participativo</li> <li>4. Estilo Delegador</li> </ol>
	Fiedler y García (1987)	<p>Teoría del Recurso Cognoscitivo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia</li> <li>2. Posesión</li> <li>3. Inteligencia</li> </ol>

## **2.4. Los Planteamientos más Recientes del Liderazgo**

### ***2.4.1. Teoría de la atribución del liderazgo***

La teoría de la atribución, ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción de liderazgo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos (Shamir, 1992). Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión.

Igualmente se han encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder (Powell y Butterfield, 1984). A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño (Meindl et al, 1985) Un tema muy relevante que comprende la teoría de la atribución del liderazgo, es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes, y que no titubean cuando toman decisiones.

### ***2.4.2. Teoría del liderazgo carismático***

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos (Conger y Kanungo, 1988). Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten (Shamir, 1993).

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico (House, 1976). Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienen a involucrar intereses ideológicos. Debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo, del líder carismático, a menudo se vuelve una desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando está desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificable de su “certeza” en los temas.

#### ***2.4.3. El liderazgo transaccional versus el transformacional***

Debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la Teoría del camino a la meta y el Modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. También hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Éstos son los líderes Transformacionales, ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores: cambian la conciencia de los seguidores, ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían, sin embargo, ser vistos como métodos opuestos para lograr que se hagan las cosas (Seltzer y Bass, 1990). El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

#### ***2.4.4. Liderazgo visionario***

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora (Sashkin, 1992). Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras: “Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de una manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar del trabajo (Nutt y Backoff, 1995).

### **3. TEMAS CONTEMPORANEOS SOBRE LIDERAZGO**

#### **3.1. El Liderazgo en Hombres y Mujeres**

J,Grant (1988), sugiere dos conclusiones en relación el sexo y el liderazgo. Primero, las similitudes entre los hombres y las mujeres tienden a ser más que las diferencias. Segundo, las diferencias parecen ser que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más a gusto con un estilo directivo.

Casi todos los estudios que versan sobre este tema han considerado los puestos gerenciales como sinónimo del liderazgo. Así, las diferencias obvias de sexo entre la población en general tienden a no ser evidentes debido a la elección individual de la carrera y a la selección de las organizaciones. De igual manera las empresas tienden a reclutar y promover personas dentro de posiciones de liderazgo que proyecten atributos de liderazgo. El resultado es que a pesar de su sexo, aquellos que logran posiciones de liderazgo formal en las organizaciones tienden a ser más parecidos que diferentes.

A pesar de la Conclusión previa, los estudios indican algunas diferencias en los estilos inherentes al liderazgo entre hombres y mujeres.

- Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático.
- Alientan la participación, comparten la información y el poder y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores.
- Prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás.

Por otro lado:

- Los hombres tienden a usar un estilo más directivo, de órdenes y control
- Confían en la autoridad formal de su posición para su base de influencia

Sin embargo, estos hallazgos necesitan ser calificados. La tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. Aparentemente, las normas de grupo y los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen sobre las preferencias personales, de modo que la mujer abandona su estilo femenino en tales puestos y actúa de manera más autocrática.

Los mejores líderes escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacer esas cosas mejor que los hombres. Como un ejemplo específico, el uso extendido de los equipos interfuncionales en las organizaciones significa que los líderes eficaces deben volverse diestros negociadores. Los estilos de liderazgo que por lo general usan las mujeres las hacen mejores negociadoras, pues resulta menos probable que enfoquen su atención en las ganancias, las pérdidas y la competencia, como hacen los hombres. Tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua: ponen un gran esfuerzo tratando de que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y a los de los demás (Robbins, 1999).

### **3.2. Contraste entre Líder y Jefe**

Adair J. (2007), en su libro “No Jefes, Sino Líderes: El Camino hacia el Éxito”, explica que el liderazgo efectivo a cualquier nivel de una organización es esencial. El liderazgo no consiste únicamente en motivar a la gente, también consiste en proporcionar metas y objetivos y un cierto sentido de finalidad que todo el personal de la organización debe aceptar. Es así como en su libro publicado hace algunos años, establece un paréntesis que modela y diferencia a un Directivo (Jefe) de un Líder <sup>(Ver Tabla N°1)</sup>

**Tabla N°1: Diferencias comparativas entre Directivo y Líder:**

<b>DIRECTIVO o JEFE</b>	<b>LÍDER</b>
La autoridad es un privilegio de mando. El Jefe ordena: " Aquí mando yo". El jefe empuja al grupo.	La autoridad es un privilegio de servicio. El Líder: "Aquí sirvo yo". El Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
Existe por la autoridad. Se impone con argumentos extensos.	Existe por la buena voluntad. Se impone con ejemplos entrañables.
Inspira miedo, se le teme, se le sonrío de frente y se le critica de espalda.	Inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y fortalece al grupo.
Busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción.	Jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
Asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece.	Da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
Hace del trabajo una carga.	Hace del trabajo un privilegio. Los que tienen un líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
Sabe como se hacen las cosas. Se guarda el secreto del éxito.	Enseña como deben hacerse las cosas. Capacita permanentemente para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
Maneja a la gente. Masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas.	Prepara a las personas. Conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeto la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente
El Jefe dice, "vaya".	El Líder dice "vamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
El Jefe llega a tiempo.	El Líder llega adelantado y se retira último. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

(Fuente: No Jefes, Sino Líderes. Adair. J. (2007), comparación adaptada para esta investigación por las alumnas Salas, A. y Malverde, K. 2008)

#### 4. CONCLUSIÓN

Muchos investigadores han intentado dar una explicación apropiada al tipo de conducta y situaciones que son manejadas por una persona que dirige. En los planteamientos que se han revisado, existen coincidencias generales que son por un lado, apoyar la explicación del fenómeno del liderazgo a partir de los rasgos y la conducta, ya sea para el líder o para el subordinado; y por otro, se habla de que esta habilidad puede ser sujeto de aprendizaje.

A pesar de que en los diferentes enfoques no se perfila de manera expresa al líder, se aprecia que quien pretenda serlo debe poseer o adquirir capacidades importantes tales como observación, análisis, sentido crítico, adaptabilidad, vinculación, lo que sin lugar a dudas nos lleva a hablar de aprendizaje.

En cuanto al Instrumento de medición de liderazgo, podemos decir que éstos son múltiples, y cada uno va a depender de las variables que se quieran medir y de acuerdo al estudio o investigación al cual se desea abocar. En esta investigación trabajaremos un instrumento basado en la Teoría Situacional, propuesto por los investigadores Hersey y Blanchard en el año 1974, este enfoque da gran importancia a los seguidores, debido a que, en definitiva, son ellos quienes otorgan a una determinada persona el poder para ejercer influencia, y quienes deciden seguirla o no con un sentimiento de verdadero compromiso con los objetivos.

El postulado central de la teoría de Hersey y Blanchard es que un buen liderazgo se logra aplicando el estilo apropiado de acuerdo a la madurez de los seguidores, la cual es definida como la capacidad y deseo de los colaboradores para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta hacia los objetivos que necesitan ser alcanzados. La madurez se compone de dos dimensiones: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera incluye los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea, mientras que la segunda, denota la disposición o motivación intrínseca para dicha tarea. La característica de intrínseca se refiere a la disposición a actuar de una determinada manera, movido fundamentalmente por la satisfacción personal que ello conlleva, incluso en ausencia de controles o incentivos extremos a la persona, como lo podrían ser la supervisión del directivo o el dinero.

Así mismo, debemos señalar, que la propuesta de instrumento a aplicar, fue adaptada durante el año 2007, por los académicos de nuestra Universidad, Doctora Margarita Chiang Vega y Mg. Mauricio Salazar Botello.

## *CAPÍTULO II. SATISFACCIÓN LABORAL*

---

### **1. DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es probablemente uno de los constructos más estudiado en las ciencias organizacionales (Brown y Petersen, 1993; Rust, Stewart, Miller y Pielack, 1996). Esta creciente atención es motivada por el reconocimiento de una serie de componentes asociados al trabajo, los que incluyen no sólo los ingresos, sino los beneficios complementarios, oportunidades de promoción, calidad de la relación con compañeros y supervisores y los beneficios intrínsecos del mismo trabajo realizado ( Bender, et all, 2005).

El estudio de la satisfacción laboral cuenta con una larga tradición en la Psicología industrial y organizacional, siendo uno de los constructos centrales en el análisis de la conducta organizacional.

Desde una perspectiva clásica, los estudios sobre satisfacción laboral se han centrado sobre aspectos más directamente relacionados con el trabajo y su contexto. Así, Vroom (1964), tras revisar un número considerable de estudios sobre este tema agrupó en siete factores los antecedentes que de forma consistente aparecían en buena parte de la literatura existente hasta ese momento: oportunidades de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, condiciones del trabajo y compañeros del trabajo y planes de la compañía y dirección.

Locke (1976) lo ha definido como "un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

La satisfacción laboral, según Gibson (1985), se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados, mientras que Robbins (1999), la define simplemente como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores

reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud general de un individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Lo anterior, se debe a que a medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. También es predecible que las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya sea por el salario que perciben, las mejores condiciones de trabajo que poseen y, que el puesto en el que ejercen les permita desarrollar todo su potencial y capacidades. Antecedentes señalan que el nivel de satisfacción es mayor en empresas de menor tamaño, en cambio en las organizaciones más grandes se tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Davis y Newstrom (2002), consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

Garmendia y Parra, citado por Gil (2004), señalan que, alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea”.

## **2. TEORÍAS Y DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Muchas investigaciones han intentado determinar los factores, facetas o dimensiones relevantes del trabajo para la satisfacción laboral y se han ofrecido amplias relaciones de los componentes del trabajo que pueden influir en esa satisfacción Gilmer (1976), citado por Chiang (2004).

Al Principio la atención se centró en los efectos de la Satisfacción, sobre otras variables como el rendimiento, ausentismo, accidentabilidad y el cambio o abandono de la organización (Altag y Brief, 1978). Con posterioridad y desde una orientación en la que los intereses se centraron en torno a la calidad laboral, la investigación ha tomado la satisfacción laboral como una dimensión valiosa en sí misma para la intervención organizacional (Quinn y González 1979), ambos autores citados por Meliá (1990).

### **2.1. Teoría Bifactorial de Herzberg.**

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. <sup>(Ver Tabla N°2)</sup>

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, entre otros. Así mismo, se construyó en aquella época el siguiente modelo del autor:

**Tabla N°2: Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción.**

<b>FACTORES MOTIVADORES</b>		
	<b>Factores que cuando van bien, producen Satisfacción</b>	<b>Factores que cuando van mal, no producen insatisfacción</b>
<b>Satisfactores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realización exitosa del trabajo.</li> <li>❖ Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>❖ Promociones en la Empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>

<b>FACTORES HIGIÉNICOS</b>		
	<b>Factores que cuando van bien, no producen Satisfacción</b>	<b>Factores que cuando van mal, no producen insatisfacción</b>
<b>Insatisfactores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Status elevado</li> <li>❖ Incremento del Salario</li> <li>❖ Seguridad en el Trabajo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Malas relaciones interpersonales</li> <li>❖ Bajo Salario</li> <li>❖ Malas condiciones de Trabajo, etc.</li> </ul>

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

## **2.2. Clasificación de Locke.**

En este sentido Locke (1976) (citado por Gil 2004), fue uno de los primeros autores que intentó identificar y agrupar varias cualidades, en donde las circunstancias y características del propio trabajo y las individualidades de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de ésta hacia diferentes aspectos del trabajo. Es así, como a su vez, las clasificó en dos categorías:

### ***2.2.1. Eventos o Condiciones de Satisfacción Laboral***

- **Satisfacción en el Trabajo:** Interés Intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- **Satisfacción con el Salario:** Valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- **Satisfacción con las Promociones:** Oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- **Satisfacción con el Reconocimiento:** Incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- **Satisfacción con los Beneficios:** Tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- **Satisfacción con las Condiciones de Trabajo:** Como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

### ***2.2.2. Agentes de Satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos***

- **Satisfacción con la Supervisión:** Referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.

- **Satisfacción con los Compañeros:** Que incluye la competencia de éstos, su apoyo, comunicación, amistad.

- **Satisfacción con la Compañía y la Dirección:** Aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

### **2.3. Escala General de Satisfacción, de los autores Warr, Cook y Wall.**

La escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979), fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

El instrumento desarrollado por los autores, consta de 15 preguntas relacionadas a su trabajo, en donde cada una consta de 7 alternativas que van desde (1) Muy insatisfecho, hasta (7) Muy Satisfecho, acerca de los siguientes puntos:

1. Condiciones físicas de Trabajo
2. Libertad para elegir el método de Trabajo
3. Los compañeros de Trabajo
4. Reconocimiento obtenido por un buen trabajo
5. El superior inmediato
6. Responsabilidad asignada
7. El salario recibido
8. La posibilidad de utilizar capacidades
9. Relaciones entre Dirección y trabajadores
10. Posibilidades de Promoción
11. El modo de gestión de la Empresa

12. Atención prestada a las sugerencias
13. El horario de trabajo
14. Variedad de tareas realizadas
15. Estabilidad en el empleo

#### **2.4. La Teoría de Dawis y Lofquist.**<sup>1</sup>

Dawis y Lofquist (1984), desarrollaron la Teoría de la Adaptación al Trabajo, teniendo por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Según los autores, los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan “adaptación al trabajo”.

Destacan dos tipos de correspondencia. La primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (capacidades y competencias propias y las exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios). El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales.

Según esta Teoría y de acuerdo con sus autores, es posible enunciar los siguientes presupuestos:

1. La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo.
2. Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
3. La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.

---

<sup>1</sup> Citado por Cavalcante 2004.

4. Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son mediadas por la satisfacción en el trabajo.
5. Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.
6. Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

Por último, esta teoría considera que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función y, lo que efectivamente acontece a este nivel.

### **2.5. Las Investigaciones de Meliá, Peiró y Otros.<sup>2</sup>**

Con el fin de disponer de una medida minuciosa y específica con un muestreo de contenido muy amplio, que tuviera en cuenta los aspectos tanto culturales como organizacionales, surgió el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82. Este cuestionario ofrecía índices para diversas facetas de la satisfacción, y un amplio ámbito de aplicación a través de diferentes organizaciones y tipos de roles (Meliá et al., 1986). El S4/82 se elaboró cuidando especialmente su validez de contenido y su utilidad para un diagnóstico fino en investigación y consultoría, permitiendo evaluar seis factores:

1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la Organización
2. Satisfacción con el ambiente físico de Trabajo
3. Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias
4. Satisfacción Intrínseca del Trabajo
5. Satisfacción con la remuneración y prestaciones básicas
6. Satisfacción con las relaciones interpersonales

---

<sup>2</sup> Desde 1986 hasta 1990.

Este cuestionario, constaba de 82 ítems con siete alternativas (desde 1) Muy Insatisfecho (hasta 7) Muy Satisfecho. No obstante, debido a su longitud y costos motivacionales causados por la exhaustividad del contenido con la importancia en el contexto laboral, implicaron la necesidad de obtener versiones más breves; es así como a través de los años se generaban nuevas versiones más sintetizadas, pero no menos eficaces, como el cuestionario S20/23 creado en 1987, el que es una forma intermedia, con sólo 23 ítems, lo que la hace más ágil de aplicar y provee un diagnóstico todavía específico para arrojar puntuaciones factoriales. Luego vendrá el turno de la forma S10/12 creado en 1988, el que contiene en forma breve tan sólo 12 ítems, lo que permite su aplicación de modo extraordinariamente rápido, ofreciendo un diagnóstico global, pero bien fundamentado, del estado de la Satisfacción Laboral.

Finalmente en el año 1990 se crea el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 (Meliá, Pradilla et al) el que consta de 26 ítems, siendo un poco más extenso, pero con un coeficiente alfa relativamente superior, en relación a su versión anterior

El S21/26, como le llaman sus autores, tiene un sistema de respuesta dicotómica (Verdadero y/o Falso), clasificadas en 6 Dimensiones o Factores, orientados a superar las dificultades que se presentaron en versiones anteriores, resultando las siguientes:

1. **Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización:** Relativo a la satisfacción con la supervisión de los Superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida con la participación en las decisiones.
2. **Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones:** Hace referencia al cumplimiento de los convenios laborales, a los incentivos económicos, las negociaciones laborales y al salario, a la promoción y a la formación.
3. **Satisfacción Intrínseca con el Trabajo:** Relativo a las satisfacciones que proporciona el trabajo por si mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad de decidir por uno mismo aspecto del trabajo.

4. **Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo:** Relativo al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, la higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.
5. **Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo:** Referido al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que le produce al sujeto.
6. **Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo:** Relativo a los medio materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo.

Sin duda alguna, podemos encontrar en la literatura, innumerables cuestionarios que traten de encontrar aquellas dimensiones o factores claves de la satisfacción; sin embargo, a través de incontables investigaciones realizadas con respecto al tema, esta variable condiciona y depende de muchas condiciones alternas, las que finalmente modificarán la conducta de un empleado, ya sea positiva o negativamente.

## **2.6. Los cinco factores de Peiró.**

Para Peiró (1994), citado por Cavalcante (2004), los eventos o condiciones que originan la Satisfacción en el Trabajo se traducen en cinco factores: El carácter intrínseco del Trabajo

1. La Remuneración
2. La Promoción
3. La Seguridad del Empleo
4. Las condiciones de Trabajo

Con respecto a los agentes de la Satisfacción Laboral, este autor hace referencia a:

1. La persona
2. Los supervisores
3. Los compañeros
4. Los Subordinados
5. Las Características de la empresa
6. etc.

## **27. Las Dimensiones, según Robbins.**

Robbins (1999) señala que las dos maneras más utilizadas para medir la Satisfacción Laboral son:

➤ La *Escala global única*: “consiste en nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a ésta: “Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?”.Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”.

➤ La *Calificación de la suma*: Es más complejo que el método anterior. “Identifica los elementos claves en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la Satisfacción en el trabajo”.

Para el autor, el método más válido para medir la Satisfacción en el trabajo es la Escala global única, ya que una sola pregunta logra englobar mejor un término tan amplio, es decir que se vuelve en una medición más completa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1999) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

El autor, adiciona a esta lista dos factores que son una buena personalidad o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo y la disposición genética del individuo. A continuación se definen estos aspectos de la satisfacción laboral:

**a) Reto del trabajo:**

Dentro de estos factores, se puede resaltar la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975; citados en Robbins, 1999) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1999) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de como se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe lograr un equilibrio entre los retos demasiado exigentes y los muy poco exigentes, ya que lo más probable es que un reto demasiado grande produzca frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción y en el caso contrario aburrimiento (Robbins, 1999)

***b) Sistemas de recompensas justas:***

En este punto se refiere al sistema de salario y políticas de ascensos que se tiene en la organización, no se basan en la realidad objetiva, la clave se encuentra en la percepción de justicia considerada por los trabajadores según sus expectativas. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. (Robbins, 1999).

Robbins señala, que para cada individuo los parámetros de justicia respecto al sueldo no se basan en la cantidad absoluta de dinero recibido, sino que se relacionan con los intereses y puntos de vistas personales respecto a las demandas de trabajo, la habilidad del individuo, los estándares de sueldo de la comunidad, área de preferencia, horarios flexibles. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

***c) Condiciones favorables de trabajo:***

“Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo –por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado” (Robbins, 1999).

***d) Colegas que brinden apoyo:***

El trabajo es para las personas una fuente de interacción social, no se limita a la búsqueda de logros tangibles. Por lo tanto, existe una correlación positiva entre satisfacción y colegas que brinden apoyo. “Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.” (Robbins, 1999).

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974 citado en Robbins, 1999).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los roles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel. Los resultados de diversas investigaciones realizadas han demostrado que el conflicto de rol y la ambigüedad de rol influyen de forma negativa en la satisfacción laboral (por ejemplo, Hartline y Ferrell, 1996; Mengüç, 1996).

Cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. Rogers, Clow y Kash (1994), encontraron en este sentido una relación positiva entre claridad de rol y la satisfacción laboral.

***e) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto:***

La Teoría Tradicional de la Personalidad se basa en el supuesto que el comportamiento es producto de características individuales o disposiciones, por lo tanto, la personalidad predice el comportamiento de las personas (Hurley, 1998). Holland ha trabajado e investigado en este aspecto desarrollando la Teoría del Ajuste de la Personalidad al Trabajo y sus resultados apuntan a la conclusión que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación

da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos (Robbins, 1999).

Esto es muy probable si se considera que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la satisfacción en el puesto que son diferentes de la Satisfacción laboral, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991, citado en Iglesias, 1996).

### **3. CONCLUSIÓN**

El trabajo constituye un medio indispensable para satisfacer una serie de necesidades tanto de supervivencia como de realización personal, también las personas resultan ser el medio imprescindible para lograr el éxito en cualquier contexto laboral. Es por esto que a la luz de conocimientos actuales, existe un interés creciente por parte de administradores y empleados por mejorar la calidad de vida en el trabajo, ya que ésta busca el bienestar y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional, por esta razón, la Satisfacción Laboral es un indicador que necesariamente debe ser estudiado dentro de la organización.

La Satisfacción Laboral, según diversos investigadores, es una de las principales actitudes frente al trabajo, y un predictor del comportamiento tanto en el ámbito laboral como personal, por lo tanto su medición puede ser considerada como una herramienta útil para diagnosticar la salud de la empresa e identificar problemas latentes que afecten tanto a los trabajadores como a la organización. No obstante lo anterior, esta variable se encuentra vinculada a otros factores incidentes dentro del Comportamiento Organizacional, por lo

tanto, es indispensable que al momento de realizar un estudio del tema, se elija cuidadosamente el instrumento de recopilación de datos.

Para la investigación de esta variable, se aplicará un instrumento, denominado Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 (Anexo 2), confeccionado por los investigadores Meliá, Pradilla y otros, en el año 1990. Este cuestionario fue confeccionado por los autores, para complementar una seguidilla de cuestionarios anteriores y ofrecer a los investigadores una medida sencilla de bajo costo, con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con gran número de ítems; así mismo este cuestionario fue pensado para una respuesta dicotómica (verdadero o falso), la cual se transformará para conceptos de esta investigación en un nivel de respuesta de orden ascendente o escala de Likert (de 1 a 5, en donde 1 equivale a Nada Satisfecho y 5 a Muy Satisfecho).

No obstante lo anterior, este cuestionario, tiene otra significativa particularidad, la cual es haber sido ya validado dentro de la Institución de estudio en el año 2005, durante la realización del Proyecto de Título: “Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar, de la Universidad del Bío-Bío, Campus Chillán”, de las alumnas Malverde y Salas.

### *CAPÍTULO III. COMPROMISO ORGANIZACIONAL*

---

#### **1. DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del Compromiso Organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa.

Parece oportuno, en primer lugar, tratar de definir qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los distintos trabajos sobre el tema la tarea no es fácil, ya que existen maneras diferentes de conceptualizar este tema.

a) **Lodahl y Kejner** (1965) lo definieron como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.

b) **Insel y Moos** (1974) lo consideraron como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.

c) **Steers** (1977), lo definió como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

d) Para **Mowday, Steers y Portes** (1979) se trata de la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización.

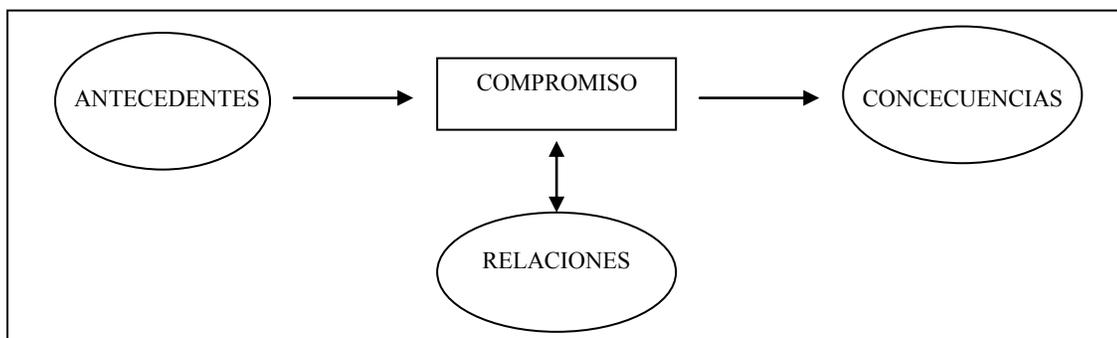
e) **Mathieu y Zajac** (1990), tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

f) Ya un concepto más actual es el definido por Meyer y Allen (1991), que identifican al compromiso organizacional como un estado psicológico.

## 2. DETERMINANTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Siguiendo el esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo <sup>(ver figura N°5)</sup>, el compromiso organizacional se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables al que llamaremos Consecuencias. Sobre los Antecedentes profundizaremos más adelante; en cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación.

***Figura N°5: Esquema de Compromiso Organizacional, Mathieu y Zajac.***



En cuanto a los Antecedentes del compromiso, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo. <sup>(Ver Tabla N°3)</sup>

**Tabla N°3 Variables Determinantes del Grado de Compromiso**

VARIABLES	
Características del Propio Individuo	1. Edad 2. Sexo 3. Nivel Educativo 4. Estado Civil 5. Número de hijos 6. Antigüedad en la organización 7. Puesto de trabajo
Aspectos Relacionados con el Trabajo que se desarrolla	1. Tareas realizadas 2. Autonomía en el trabajo 3. Participación en la toma de decisiones
Características de la Organización o Grupo	1. Clima Laboral 2. Las relaciones con el líder 3. Cohesión dentro del grupo 4. Capacitación 5. Tamaño de la organización

Seguendo el patrón de variables mencionados por Mathieu y Zajac (1990), autores como Steers (1977), también consideró estas variables, las que fueron complementadas con variables independientes de los siguientes factores:

- **El Apoyo Organizacional Percibido.** De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et all. (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en antecedentes importante del Compromiso.
- **Expectativas de Recompensas.** Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el Compromiso se incrementa (Eisenberger et all., 1990).
- **Socialización.** Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de la Expectativas Futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra

el Apoyo de los Compañeros (Taormina, 1994, 1998, 1999), el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el Compromiso.

- **Reconocimiento por el trabajo efectuado.** Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leigh, 1996).

### 3. DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

3.1. Los investigadores Meyer y Allen (1991), aglutinaron diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el funcionario asociado a dejar la organización y con la obligación de permanecer en ésta. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo, que trataremos de definir a continuación.

#### **a) Compromiso Afectivo o Actitudinal (Deseo).**

Es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera: *“es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.*

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

#### **b) Compromiso Calculativo o de Continuidad (Necesidad).**

Es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del “side-bets” de Becker de la década de los 60. Los “side-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la

organización (Cohen y Lowenberg, 1990). Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costos asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la institución y que dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Bekcer, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

### **c) Compromiso Normativo (Deber).**

Ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960), como también puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow 1993).

3.2. Becker (1992) identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó compromiso: *con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación*. Si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores.

3.3. Toro (1995), señala que existen diferentes razones o motivos que pueden determinar el compromiso de las personas con la organización. En un estudio sobre clima organizacional, motivación y compromiso, realizado en un conjunto de trece empresas pertenecientes a un grupo económico colombiano (Toro, 1995), se observó que el personal exhibía altos niveles de compromiso y que éste obedecía principalmente a un alto sentido ético de la responsabilidad y menos a razones de implicación con el trabajo o de interés por la tarea.

Sobre esta base, Becker en 1992, propuso la existencia de varios tipos de compromiso:

- a) **Compromiso con la Tarea:** Concepto equivalente al de Implicación con el Trabajo. Evaluado a través de las variables Motivo de Logro, Motivo de Autorrealización, Dedicación a la Tarea y Contenido del trabajo.
- b) **Compromiso con el Grupo de Trabajo:** Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo. Que se evalúan mediante las variables motivacionales: Afiliación, Aceptación de Normas y Valores e Interés por el grupo de trabajo.
- c) **Compromiso con la Autoridad Organizacional:** Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad. Que se evalúan mediante las variables motivacionales: Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores e Interés por la Supervisión.
- d) **Compromiso con los Objetivos y Metas institucionales:** Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- e) **Compromiso con la Organización:** Este es un concepto equivalente al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer (1991). Ha sido definido como una disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

3.4. Brown y Leigh, 1996; Paullay, Alliger, Stone Romero (1994), indican que los análisis de la literatura muestran que este concepto se refiere al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida.

3.5. Keller (1997), encontró en un estudio realizado con ingenieros y científicos pertenecientes a las áreas de investigación y desarrollo de cuatro industrias en Estados Unidos, que la implicación en el trabajo fue un predictor significativo del desempeño laboral, medido éste mediante: calificaciones del jefe, patentes, publicaciones. Tal como se hipotetizó en este estudio, la implicación con el trabajo fue un predictor fuerte de la calificación arrojada por la evaluación del desempeño, del número de patentes y del número de publicaciones, pero esta relación resultó cierta sólo para el grupo de científicos. Se encontró también que la implicación con el trabajo es un mejor predictor del desempeño que el compromiso organizacional, dada su más directa relación con la tarea.

Las consideraciones precedentes muestran que no existe un concepto absoluto y simple de compromiso y que, por el contrario, este concepto es multifacético y está relacionado con otros constructos que constituyen antecedentes y consecuencias del compromiso y que complementan y amplían su alcance. Aunque existe investigación reportada sobre toda esta temática, aún es bastante incompleto y poco concluyente el saber disponible. No obstante, es claro que el compromiso organizacional y la implicación con el trabajo son dos categorías analíticas distintas que buscan explicar aspectos importantes del desempeño en el trabajo y de la conducta organizacional del personal de la empresa. El apoyo organizacional percibido es una construcción que el empleado deriva de la percepción de la conducta de las personas con autoridad y que, según se ha evidenciado, tiene la capacidad de regular y determinar, al menos en parte, el compromiso organizacional. El comportamiento de ciudadanía organizacional contiene modos de actuación organizacional y de desempeño que resultan como consecuencia del apoyo organizacional percibido y del compromiso. Todos estos son, entonces, fenómenos diferentes, estrechamente relacionados, que conviene diferenciar en el análisis del compromiso.

#### **4. RELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON OTROS CONSTRUCTOS.**

Con el correr de los años, diferentes han sido los autores que han investigado sobre el tema del Compromiso, ya sea tomándolo desde el ámbito afectivo y organizacional.

Eisenberger, et all. (1986) desarrolló el concepto de Apoyo Organizacional Percibido que se refiere al la creencia general de un empleado sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Según estos investigadores, esta percepción parece funcionar como un precursor del compromiso.

Karambayya (1989) encontró, en un estudio sobre desempeño y satisfacción, que los miembros de unidades de trabajo que fueron calificados como poseedores de altos niveles de desempeño y satisfacción también exhibieron altos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional, mayores que los de trabajadores con más bajos niveles de desempeño.

Meyer et all. (1989) encontró que el compromiso afectivo tuvo una correlación positiva con el desempeño, en un grupo de gerentes, mientras el compromiso de continuidad correlacionó negativamente.

Otro constructo relativo al compromiso fue desarrollado por Organ (1990) con el nombre de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional. Se refiere a todas las conductas extras o adicionales a las del rol laboral, de naturaleza discrecional, que un funcionario realiza sin preocupación por una recompensa. Estas conductas promueven el funcionamiento efectivo de la organización.

Shore y Wayne (1993) estudiaron experimentalmente la relación entre este constructo y los de compromiso afectivo y apoyo organizacional percibido. Encontraron que el apoyo organizacional percibido explicaba una proporción significativa de la varianza en el comportamiento de ciudadanía organizacional, mayor que la explicada por el compromiso

afectivo. Tal percepción parece ser un mejor predictor del comportamiento de ciudadanía organizacional que del compromiso afectivo.

En un estudio experimental Shore y Wayne (1993) encontraron que el apoyo organizacional percibido era un buen predictor tanto del compromiso afectivo como del compromiso de continuidad. Esta percepción parece constituir un antecedente importante del compromiso organizacional.

Shore et al. (1995) observaron que el compromiso afectivo se relacionó positivamente con las calificaciones de promovilidad y potencial percibidos por los jefes en sus colaboradores, pero el compromiso de continuidad correlacionó negativamente con estas calificaciones. Por lo que es evidente, que el compromiso produce efectos sobre el comportamiento laboral de las personas. Mathieu y Zajac (1990) en una revisión de los antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso organizacional encontraron que la conducta de rotación y el ausentismo eran mejor predichos por el compromiso afectivo.

Podsakoff, Ahearne y MacKenzie (1997), encontraron apoyo general a la hipótesis de que el comportamiento de ciudadanía organizacional se relaciona con el desempeño del grupo aunque tal comportamiento tendió a predecir la cantidad del desempeño del grupo más que la calidad.

## **5. CONCLUSIÓN**

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. El compromiso existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades

de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

Por otra parte, se puede tratar de conseguir que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso de continuidad); pese a ello si los costos de abandonar la organización fueran muy elevados debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas de gestión de Recursos Humanos, los individuos tenderán a permanecer en ella manteniéndose de nuevo las capacidades colectivas dentro de la misma como sustento de las ventajas sostenibles y duraderas que la organización hubiera sido capaz de conseguir.

Este “estado psicológico” como lo describen los autores Meyer y Allen (1991), nos entrega la base para aplicar en nuestro campo de estudio el cuestionario de compromiso organizacional citado en nuestro trabajo como Anexo N°3, el que consta de 21 ítems, conglomerados en tres perspectivas, a criterio de los autores, como son: Afectivo o Actitudinal, Calculativo o de Continuidad y el Normativo.

## *CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA*

---

### **1. METODOLOGÍA**

#### **1.1 Instrumentos de Medida**

Para esta investigación, se adaptó y validó un cuestionario compuesto por 117 preguntas (Anexo 5), el cual abarcó los siguientes cuatro ítems, a conocer:

##### ***1.1.1 Información General***

Se conformó con preguntas que abarcan antecedentes de índole personal por parte del funcionario, las que integran parte de su vida privada y conocimiento general acerca de la institución a la cual pertenece. Esta parte del cuestionario, contempló un volumen de 23 preguntas y para la clasificación de variables y posterior análisis de los resultados se consideró a éstas como variables independientes de carácter Sociodemográfico.

- 1) **Género:** Manifestación genética que manifiesta al hombre y la mujer.
- 2) **Edad:** Medido en años cumplidos a la fecha de la interrogación.
- 3) **Estado Civil:** Condición actual, a la fecha de la interrogación.
- 4) **Hijos:** condición de progenitor.
- 5) **Nivel Educativo:** Medido en niveles cursados y aprobados.
- 6) **Principal proveedor de la familia:** Medido por afirmación o negación.
- 7) **Tipo de Contrato:** Calidad o condición de trabajo que presenta el funcionario.
- 8) **Antigüedad en su Unidad:** Medido en meses o años de permanencia en el puesto actual de trabajo.
- 9) **Estamento de pertenencia:** Clasificado según Estamento Administrativo, Técnico y Auxiliar.
- 10) **Unidad de Trabajo:** Sección, Unidad, Departamento, Facultad de pertenencia.
- 11) **Género de su jefatura:** Manifestación genética del superior directo.
- 12) **Calificación promedio:** Puntuación promedio obtenida en los últimos tres procesos de calificación funcionaria, medidos de 10 a 100.

- 13) **Ha leído alguna vez el PGDU:** Lectura, total o parcial del Programa General de Desarrollo Universitario.
- 14) **Conocimiento de las autoridades y función de éstas dentro de la Institución.**
- 15) **Conocimiento de la descripción formal del cargo que desempeña:** Conocimiento total o parcial del puesto o rol que ocupa el funcionario, dentro de la unidad de desempeño.
- 16) **Puntualidad en la hora de ingreso al trabajo:** cumplimiento total o parcial de la hora de ingreso en las distintas jornadas laborales.
- 17) **Capacidad para organizar y ejecutar tareas y responsabilidades en forma efectiva:** Habilidad que posee el individuo para desarrollar sus funciones de manera autónoma y eficaz.
- 18) **Comportamiento laboral y personal, concordante con el marco valórico y la misión de la institución:** Actitud del individuo frente a los objetivos y funciones establecidos por la institución.
- 19) **Capacidad para tomar la iniciativa y lograr resultados en mi trabajo:** Grado de autonomía que manifiesta el individuo, para desarrollar su trabajo.
- 20) **Capacidad para establecer relaciones constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral:** capacidad que mantiene el individuo para relacionarse con sus pares.
- 21) **Capacidad para integrarse a un grupo de personas, contribuyendo al logro de un objetivo compartido:** grado de integración que posee el individuo con sus pares y con la institución
- 22) **Capacidad para obtener resultado con los estándares de calidad institucional esperados:** capacidad que posee el individuo para desarrollar su tarea con los estándares de eficiencia que exige la institución.
- 23) **Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional:** Grado de eficiencia y eficacia, con que el individuo cumple su rol frente a los clientes de la institución.

### ***1.1.2. Liderazgo***

Para esta investigación, se utilizó el Liderazgo, como variable independiente, el cual se conformó por la adaptación y validación de un cuestionario, basado en la Teoría Situacional, propuesto por los investigadores Hersey y Blanchard en el año 1974 y adaptado el año 2007, por la Dra. Margarita Chiang Vega y Mg. Mauricio Salazar Botello. El instrumento contempló 46 preguntas, el cual encierra las siguientes cuatro dimensiones:

- 1) Estilo Directivo.**
- 2) Estilo Persuasivo.**
- 3) Estilo Participativo.**
- 4) Estilo Delegador.**

Bajo este instrumento, se estableció, además de una relación con las otras dos variables (Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional), el estilo de liderazgo predominante en las distintas jefaturas de los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar, de la Universidad del Bío-Bío, campus Chillán.

El tipo de respuesta, se estructuró según Escala de Likert, en el cual el funcionario, debió responder de 1 a 5, en donde 1 equivale a Desacuerdo Total y 5 equivale a un Acuerdo Total.

### ***1.1.3. Satisfacción Laboral***

Esta investigación consideró una segunda variable, la que se estableció como dependiente, es así como se recurrió al cuestionario S21/26, confeccionado por los autores Melía, Pradilla, et all. (1990), el cual contiene 26 preguntas de carácter cerrado, adaptadas a las condiciones de trabajo de la Institución. Esta variable identificó el grado de Satisfacción que presentó el funcionario hacia su puesto de trabajo y la Institución de pertenencia, para esto se estructuró, en las siguientes seis dimensiones:

- 1) Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización.
- 2) Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones.

- 3) Satisfacción Intrínseca con el Trabajo.
- 4) Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo.
- 5) Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo.
- 6) Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo.

Esta variable, se preparó para un tipo de respuesta Escala de Likert con puntuaciones del 1 al 5 que mide el grado cualitativo de satisfacción ante la pregunta que indica. De esta forma, la escala de respuesta, quedó sujeta a las siguientes expresiones: 1 es equivalente a Insatisfecho Total y 5 equivale a Satisfecho Total.

#### ***1.1.4. Compromiso Organizacional***

La Tercera y última variable que intervino en este estudio, como variable dependiente, es el Compromiso Organizacional, el cual se representó por el Cuestionario de Compromiso hacia la Organización, construido por los autores Meyer y Allen (1991), el cual contuvo 22 preguntas, contemplando las siguientes tres dimensiones:

- 1) Compromiso Afectivo**
- 2) Compromiso Normativo**
- 3) Compromiso Costo/Alternativas**

Esta variable, además de indicar su relación con la variable Liderazgo, identificó el tipo de Compromiso que manifiesta el funcionario Administrativo, Técnico y Auxiliar, hacia la Institución en la cual presta servicios.

### **1.2. Resumen de variables en el estudio y su forma de medición**

De la aplicación del instrumento de medición, se obtienen las siguientes variables, a saber:

#### ***1.2.1. Variables Independientes***

##### **a) Información General.**

Conformada con preguntas que abarcan antecedentes de índole personal y autoevaluación, por parte del funcionario.

b) **Liderazgo.**

Medido a través de cuestionario creado por los investigadores Hersey y Blanchard (1974), adaptado y validado de acuerdo a las características de la institución en estudio. El nivel de respuesta, es representado por la siguiente categorización ordinal: Desacuerdo Total, Desacuerdo, Levemente Acuerdo, Acuerdo, Acuerdo Total.

### ***1.2.2. Variables Dependientes***

a) **Satisfacción Laboral.**

Medido a través de instrumento creado por Meliá, Pradilla, et all (1990), adaptado y validado por las autoras Malverde, Salas (2005), el cual contempla la siguiente categorización ordinal: Insatisfecho Total, Insatisfecho, Levemente Satisfecho, Satisfecho, Satisfecho Total.

b) **Compromiso Organizacional.**

Medido a través de instrumento creado por Meyer y Allen (1991), adaptado y validado, de acuerdo a las características de la institución en estudio. El nivel de respuesta se representa por la siguiente categorización ordinal: Desacuerdo Total, Desacuerdo, Levemente Acuerdo, Acuerdo, Acuerdo Total.

## **1.3. Descripción de la Muestra**

### ***1.3.1. Reseña Histórica***

La primera Universidad Chilena, nació en el año 1622 y recibió el nombre de Santo Tomás de Aquino, posterior a esto, el Rey Felipe V concedió la fundación de una Universidad Real, docente y de claustro, es así como en 1728, surgió la Universidad de San Felipe. No es hasta los años de la Independencia en que se produce un nuevo referente dentro de la educación chilena con la fundación del Instituto Nacional, Institución de Educación Secundaria y Superior, que nace para formar las elites del nuevo Estado. Recién en 1842, sobre la base de la antigua Universidad de San Felipe se crean los estatutos de la primera universidad pública de la República de Chile con el nombre de Universidad de

Chile. A ella se le encargó la tuición de todos los niveles de la enseñanza del sistema educativo chileno. El mismo año se fundó la primera Escuela Normal y poco después, la Escuela de Artes y Oficios y el Conservatorio de Bellas Artes.

Durante la segunda mitad del siglo XIX fue constituyéndose el sistema nacional de educación, en la cual la Iglesia Católica fue aumentando su participación en la tarea educacional y llegó a fundar la Universidad Católica de Santiago en 1888, que posteriormente sería erigida por la Santa Sede como "Pontificia Universidad Católica". No obstante, la educación pública mantuvo su carácter laico.

En la primera mitad de este siglo se sumaron la Universidad de Concepción (1919), la Católica de Valparaíso (1928) y la Universidad Técnica Federico Santa María (1929), todas ellas privadas. También se creó en 1947 una segunda universidad pública, la Universidad Técnica del Estado, heredera de la antigua Escuela de Artes y oficios. La creación y autorización de estas universidades se realizó mediante leyes, al igual que las dos que se crearon en la década del cincuenta: la Universidad Austral de Chile en 1954 y la Universidad Católica del Norte en 1956.

Aunque autónomos, todos los centros privados estaban sujetos a la supervigilancia académica de la Universidad de Chile, que se reservaba el derecho de otorgar títulos y grados. Además, en diversas proporciones, todas las Universidades recibían subsidios estatales, ya que si bien la mayoría de ellas eran particulares, ligadas a la Iglesia o a corporaciones regionales, se consideraba que eran de carácter público.

Durante los cincuenta y sesenta, las dos universidades públicas -Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado- junto con aumentar notablemente su cobertura, se extienden prácticamente a todo el territorio, a través de un conjunto de "sedes" o campus regionales, que tienden a autonomizarse. Al mismo tiempo, diversifican su oferta académica, mediante la creación de nuevas facultades, carreras de distinta duración, especializaciones y centros de investigación y extensión. Ambas universidades se convirtieron en la práctica en subsistemas nacionales de educación superior. Procesos similares de diversificación experimentan también las universidades privadas, especialmente las más antiguas.

Las universidades existentes hacia 1973 fueron intervenidas por el gobierno militar y en cada una de ellas se designó un "rector delegado" que, a su vez, designó a las restantes autoridades académicas y administrativas. Además concentró en sus manos las funciones normativas y de gobierno de cada casa de estudios.

En 1981, el D.F.L. N° 1 reestructuró dramáticamente la organización de la educación superior chilena, con el propósito de optimizar la administración educativa y dinamizarla frente a las crecientes demandas de educación, que estaba generando una extrema falta de alternativas al sistema universitario tradicional y la imposibilidad del Estado de financiar un crecimiento de ese nivel, cuyo costo es significativamente alto. Se distinguieron entonces tres tipos de centros de educación superior: Las Universidades, Los Institutos Profesionales de Educación Superior y los Centros de Formación Técnica. A las primeras se reservan doce carreras de alto prestigio y de mayor duración académica. Los institutos profesionales fueron definidos como entidades docentes que forman profesionales no universitarios, en tanto que los centros de formación técnica ofrecen carreras técnicas cortas.

Por una parte, las universidades estatales vieron reducido su ámbito a las facultades e institutos que tenían en Santiago. Con las sedes regionales de las universidades, se crearon nuevas universidades públicas, denominadas comúnmente "derivadas", por ser en cierto modo herederas de las estructuras regionales de las Universidades de Chile y Técnica del Estado. Esta última pasó a llamarse "Universidad de Santiago de Chile".

Nacieron así la Universidad de Antofagasta, la Universidad de Atacama, la Universidad de La Serena, la Universidad de Tarapacá, la Universidad de Valparaíso, la Universidad de Talca, la Universidad del Bío-Bío, la Universidad de Magallanes, y la Universidad de la Frontera.

Adicionalmente, con las facultades de educación de la Universidad de Chile en Santiago y en Valparaíso, se dio origen a sendos institutos profesionales denominados "Academias Superiores de Ciencias Pedagógicas", las cuales posteriormente se convirtieron en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Por otra parte, se abandonó el mecanismo de creación por ley de nuevos centros de educación superior y se dieron amplias facilidades para la fundación

de universidades, institutos y centros privados. De ahí nacieron las universidades privadas propiamente tales, que no reciben financiamiento de parte del Estado. Las pioneras fueron la Universidad Diego Portales, la Universidad Central y la Universidad Gabriela Mistral en el año 1982.

Con los años, la reestructuración de la educación superior chilena dio paso a nuevas universidades: en 1984 surgió la Universidad Arturo Prat, y en 1991 nacieron la Universidad Católica de la Santísima Concepción, la Universidad Católica del Maule y la Universidad Católica de Temuco, sobre la base de antiguas sedes de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En 1993 se constituyen oficialmente la Universidad de Los Lagos y la Universidad Tecnológica Metropolitana. Todas ellas son miembros del Consejo de Rectores, y cuentan con aportes fiscales.

Por su parte, el crecimiento de las universidades privadas también fue explosivo. En 1988 nacieron, entre otras, la Universidad Andrés Bello, la Universidad de Las Américas, la Universidad Santo Tomás y la Universidad Mayor. Al año siguiente se fundaron la Universidad de Los Andes, la Universidad Finis Terrae y la Universidad del Mar, y la Escuela de Negocios de la Fundación Adolfo Ibáñez pasó a constituirse en Universidad. Mientras que en 1990 se fundó la Universidad del Desarrollo.

De este modo, el sistema de educación superior formado inicialmente por 5 y posteriormente por 8 universidades, se convirtió en un complejo agregado que en 1998 estaba formado por 66 universidades -de las cuales 25 forman parte del subsistema financiado principalmente por el Estado, en tanto que 41 son universidades privadas que no reciben aporte estatal-, 66 Institutos Profesionales y 120 Centros de Formación Técnica, todos ellos privados y sin subsidios públicos. En los últimos años esta distribución ha tenido variaciones menores.

### ***1.3.2. Historia de la Universidad del Bío-Bío.***

Los orígenes de la UBB se remontan al año 1958 cuando, producto de la Reforma Universitaria y de la aplicación de la teoría de los polos de desarrollo, las universidades tradicionales crean un sistema de sedes a lo largo del país. Nacieron así en la Región del Bío-Bío, las sedes de la Universidad Técnica del Estado y de la Pontificia Universidad Católica de Chile en Concepción, de la Universidad de Chile en Chillán (Sede Ñuble) y de la Universidad de Concepción en Los Ángeles.

En 1980, el sistema universitario chileno cambia radicalmente. La Sede Ñuble de la Universidad de Chile se convierte en el Instituto Profesional de Chillán y la Sede Concepción de la Universidad Técnica del Estado se transforma en Universidad de Bío-Bío, ya que en ella se imparte Arquitectura, una de las doce carreras definidas entonces como universitarias.

Posteriormente, mediante el Decreto Ley N. 18.744, publicado el 29 de septiembre de 1988 en el Diario Oficial, se crea la Universidad del Bío-Bío, a partir de la integración de la Universidad de Bío-Bío de Concepción y el Instituto Profesional de Chillán. Al momento de su creación, la UBB contaba con cuatro mil 300 alumnos. Hoy su matrícula supera los ocho mil estudiantes, distribuidos en las 34 carreras (pertenecientes a las sedes de Concepción y Chillán), que imparte a través de seis Facultades: de Arquitectura, Construcción y Diseño; de Ingeniería; de Ciencias; de Ciencias Empresariales; de Educación y Humanidades; y de Ciencias de la Salud y de los Alimentos.

La estructura orgánica de la Universidad considera también la Dirección General de Transferencia Tecnológica y Servicios, orientada a vincular el conocimiento que se cultiva al interior del plantel con el sector productivo mediante acciones de capacitación, asistencia técnica e investigación. Los vínculos con la industria regional se han profundizado en el

último tiempo con la creación del Centro de Alta Tecnología de la Madera que, con modernos laboratorios y equipos, cubre un amplio espectro de servicios relacionados con la madera y sus derivados.

De esta forma, gracias al legado de sus instituciones madre -cuyas raíces históricas son las Escuelas Industrial de Chillán y Agrícola de Concepción- y al constante crecimiento experimentado desde su génesis, actualmente la UBB ocupa un destacado lugar entre las instituciones de educación superior del país, en especial en relación a sus congéneres, las universidades autónomas derivadas.

**Tabla N°4: Identificación de la Institución**

<b>Nombre de la Institución</b>	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BIO
Año de Fundación	1988
Casa Central	AVDA. COLLAO 1202 CONCEPCIÓN
Sedes	CONCEPCIÓN y CHILLÁN

#### **a) Estructura Organizacional**

Como forma de facilitar su desarrollo y contribuir a la modernización de su gestión, la Universidad del Bío-Bío, ha ido adecuando su estructura organizacional, creando sobre la base de las facultades que el Estatuto le confiere, las unidades académicas o administrativas necesarias. Más adelante, se presente el Organigrama Superior de la Universidad <sup>(Figura N°6)</sup>. En las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado se incluyen los organigramas correspondientes al área académica y administrativa de la Universidad.

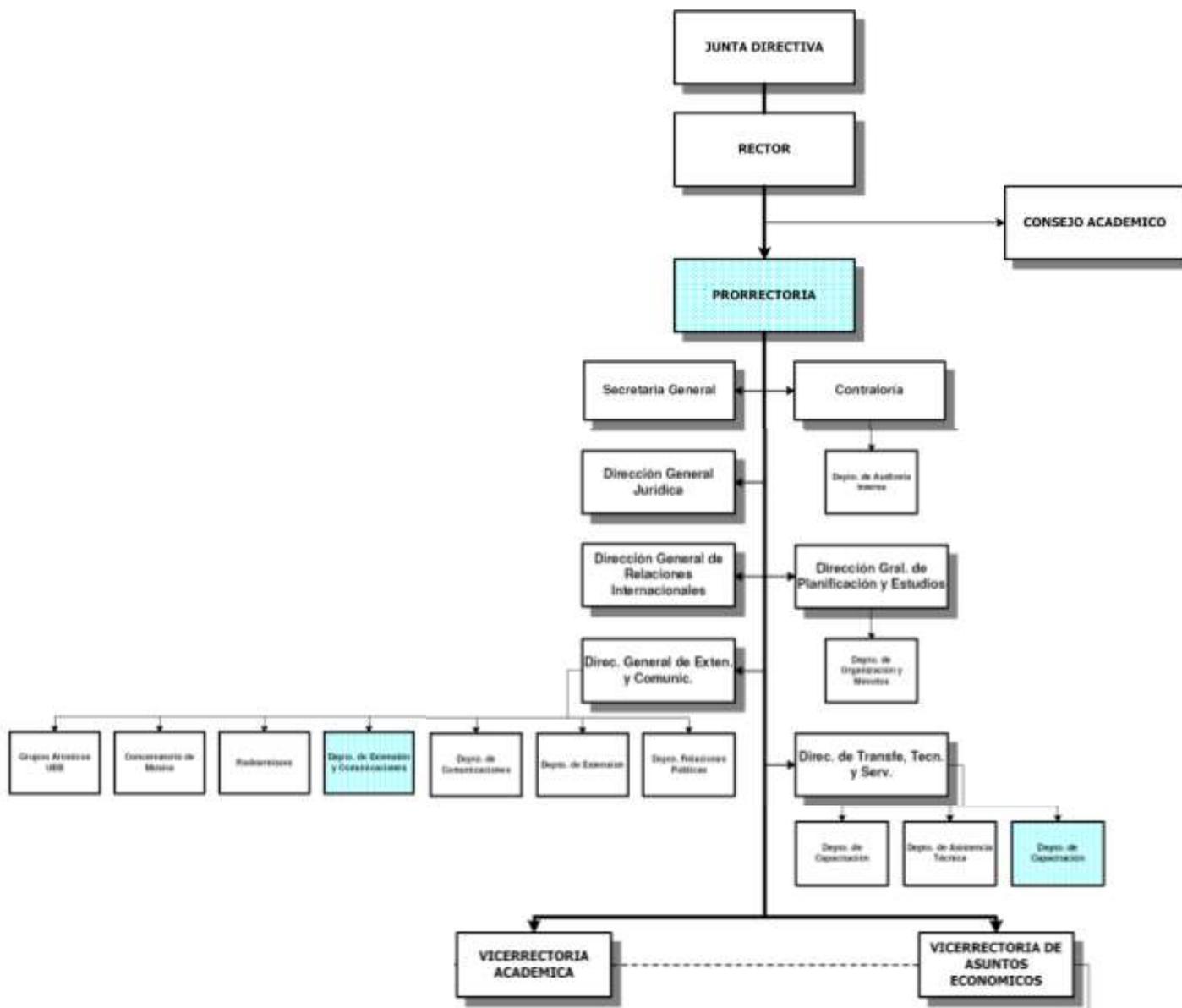
##### **a.1) Estructura Orgánica**

La Universidad del Bío-Bío cuenta con una estructura organizacional básica definida en sus Estatutos, la cual ha sido complementada con la creación posterior de unidades, orgánicas y

funcionales, según ha resultado necesario para enfrentar su crecimiento institucional y la mayor complejidad de las labores que desarrolla.

El máximo organismo colegiado de la Universidad lo constituye su Junta Directiva, a quien corresponde, en lo principal, sancionar la política global de desarrollo de la Corporación y los planes de mediano y largo plazo destinados a materializarla; y aprobar la estructura orgánica de la Institución, su presupuesto anual, las plantas del personal, y las normas sobre remuneraciones de sus funcionarios; así como la creación, modificación o supresión de programas académicos, títulos profesionales, grados, diplomas y certificados.

**FIGURA N°6: ORGANIGRAMA SUPERIOR**



**a.2) Descripción y Análisis De Cargos**

La Universidad del Bío-Bío, dentro de su estructura organizacional básica, posee una posición definida de la Descripción de los cargos que se ejecutan dentro de la Institución, en ellos se enumeran las tareas o atribuciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás.

### **a.3) *Gestión Administrativa***

La Universidad del Bío-Bío cuenta con autonomía académica, financiera y administrativa para el desarrollo de sus labores, no obstante lo cual, su condición de Universidad Estatal le impone el cumplimiento de ciertos requisitos, procedimientos y mecanismos de control, que, en algunas materias, hacen más complejo su funcionamiento. De esta manera la Corporación se encuentra legalmente facultada para fijar sus plantas de personal, su estructura organizacional y su presupuesto anual.

Sobre este punto en particular, debemos mencionar que esta gestión se radica de manera principal en la Vicerrectoría de Asuntos Económicos, a la cual, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, se le encomienda la función de proveer los recursos y elementos requeridos para la gestión universitaria; fomentar la eficacia operacional; proponer y, en su caso, implementar las acciones destinadas a mejorar la operación financiera, administrativa e informática de la Institución; y ejecutar controles necesarios para el uso eficiente de los recursos.

### **a.4) *Recurso Humano***

Al personal universitario, se aplican las normas contenidas en el Estatuto Administrativo de los funcionarios públicos, dada la naturaleza estatal de la Universidad del Bío-Bío. No obstante lo anterior, la Universidad se encuentra legalmente facultada para regular, de manera autónoma, el régimen laboral de su personal.

En el área que directamente nos aboca, la universidad promueve el perfeccionamiento de su personal no académico, por Intermedio de un Comité Bipartito, y hace uso de las franquicias que le otorga la ley a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

La Universidad ha hecho una gran inversión en capital humano en este sentido por cuanto, en el objetivo de contar con personal capacitado para desempeñarse en una institución que requiere modernizar sus procesos, ha optado, en una demostración de lealtad hacia sus funcionarios, por convertir el personal existente en la Institución y capacitarlo adecuadamente, frente a la alternativa de prescindir de sus servicios para contratar personal ya capacitado. Esta es una demostración de la vocación pública y de responsabilidad social de sus autoridades y de la Institución.

#### **a.5) *Planta de Personal***

En su condición de Organismo Estatal, la Universidad del Bío-Bío, cuenta con un instrumento básico que es la denominada planta de personal, que fija su dotación de cargos, y que se contiene en el D. U. N°492, de 1993, el cual distingue entre una planta de Personal No Académico, compuesta a su vez por las plantas de Directivos, Profesionales, Profesionales de la ley N°15.076, Técnicos, Administrativos y Auxiliares; y una planta de Personal Académico.

En atención a su autonomía, la Corporación se encuentra legalmente facultada para establecer su propia dotación de personal, en los distintos estamentos que la integran, así como para modificarla en función de sus necesidades o conveniencia, lo que constituye un elemento de relativa flexibilidad para los efectos de administrar su dotación funcionaria.

#### **a.6) *Nombramiento y Contratación de Personal***

El ingreso en calidad de titular a los cargos de planta, sean éstos docentes o administrativos, se efectúa mediante concurso público, lo que posibilita la selección de su personal sobre la base objetiva de sus méritos y antecedentes curriculares. La preparación y realización de los concursos se radica en un Comité de Selección, de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto Administrativo, contemplándose la posibilidad de contratar asesores externos para estos efectos, de entre las empresas registradas ante la Dirección Nacional del Servicio Civil.

También se utilizan procedimientos más flexibles de contratación, las denominadas contrataciones administrativas y las contrataciones a honorarios, que permiten contar, en forma temporal, con los servicios de personal auxiliar, administrativo, técnico, profesional y académico para desarrollar labores específicas al interior de la Institución.

Debe consignarse que todo el personal universitario, con excepción de los contratados a honorarios, tiene la condición legal de funcionario público y, por ende, los actos que los vinculan a la Corporación se encuentran sometidos al control de legalidad por parte de la Contraloría General de la República. Por lo mismo, el desarrollo de sus funciones, así como sus derechos y obligaciones funcionarias, se encuentran regulados por la normativa general aplicable al sector público.

#### **a.7) Dotación de Personal**

Actualmente la Universidad del Bío-Bío cuenta con una dotación total de 1169 funcionarios (ver tabla N°5), desglosados de la siguiente forma: 602 funcionarios Académicos (jornadas completa, media y parcial), 127 funcionarios Profesionales, 89 funcionarios Administrativos, 229 funcionarios Técnicos y 122 funcionarios Auxiliares, que en términos disociados se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla N°5: Dotación de Funcionarios de la Universidad del Bío-Bío, Sedes Chillán y Concepción. Clasificados por Plantas.**

<b>Tipo de Funcionarios</b>	<b>Chillán</b>	<b>Concepción</b>
Funcionarios Planta Académica	231	371
Funcionarios Planta Profesional	38	89
Funcionarios Planta Administrativa	23	66
Funcionarios Planta Técnica	94	135
Funcionarios Planta Auxiliar	59	63
<b>Total General</b>	<b>445</b>	<b>724</b>

#### **a.8) Calificación**

Los funcionarios administrativos se encuentran afectos al sistema de calificación anual que rige para los funcionarios públicos, realizada por una Junta Calificadora Central en base a informes de desempeño trimestrales y a la precalificación que efectúan las jefaturas

directas. Este proceso de calificación permite una evaluación periódica de la conducta funcionaria y posibilita que las jefaturas directas adopten las medidas correctivas pertinentes.

#### **a.9) Expiración de Funciones.**

El personal universitario titular en un cargo de planta, tanto académico como administrativo, cuenta con estabilidad laboral, toda vez que sólo cesa en su cargo por causales muy limitadas, como, la destitución, la supresión del cargo y la expiración del plazo de nombramiento, además de la renuncia, la declaración de salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo, el fallecimiento y la jubilación. Para el personal administrativo también constituye causal de cesación en el cargo la calificación deficiente.

#### **a.10) Capacitación.**

La Universidad del Bío-Bío, se ha preocupado de desarrollar e implementar una política de capacitación de su personal, principalmente administrativo, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral particularmente en idiomas y herramientas de computación.

En sus primeros años de funcionamiento, la Institución no implementó programas sistemáticos de capacitación ni generó una estructura interna encargada de tal propósito, por lo que las actividades puntuales de capacitación que se realizaron obedecieron a inquietudes específicas, por ejemplo para dar inicio al proceso de calificación del personal administrativo, y se canalizaron a través del Departamento de Capacitación de la ex Dirección de Promoción y Desarrollo (DIPRODE), actual Dirección General de Transferencia Tecnológica y Servicios (DITTES), encargado de la capacitación externa, particularmente para los efectos de la acreditación de las actividades ante el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Sobre este punto, debe señalarse que son distintos los criterios que se utilizan para determinar las materias en que se van a desarrollar los programas anuales de capacitación. Uno, y principal, es la necesidad institucional de abordar un área temática determinada, para mejorar sus procesos internos. Sin perjuicio de lo anterior, también se consideran las

proposiciones que efectúan las distintas unidades, en un procedimiento de consulta anual, y las pautas fijadas por Rectoría, y por la Dirección de Informática y la Dirección General de Planificación y Estudios.

Desde el punto de vista financiero, la Universidad desarrolla sus actividades de capacitación principalmente sobre la base de la franquicia contenida en la ley N°19.518, de manera tal de asegurar la continuidad de los programas sin presionar su presupuesto, producto de este esfuerzo institucional, la Universidad ha sido reconocida por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) por su gestión en capacitación, por su esfuerzo en mejorar la calidad de vida de sus funcionarios y por contribuir a la competitividad del país a través de la capacitación laboral.

#### **1.4. Procedimiento para toma de datos**

##### ***1.4.1. Unidad de Estudio.***

Para el estudio se recurrió a funcionarios de los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar de la Universidad del Bío Bío, sede Chillán; pertenecientes a los Campus Fernando May y Andrés Bello, La Castilla y Edificio Extensión, con una antigüedad superior a un año en la Institución, clasificándose como tal, de la siguiente forma:

**Administración Central**, contemplando los Departamentos de: Personal, Bienes y Servicios, Contabilidad, Cobranza, Administración y Finanzas, Dirección de Docencia, Dirección de Graduados, Unidad de Gestión Curricular y Monitoreo, Registro Académico, Computación, Servicio Estudiantil, Pro Rectoría, , Biblioteca Fernando May y La Castilla, Depto. Deportes y Recreación, Bienestar Estudiantil, Salud Estudiantil, Oficina de Partes y Abastecimiento), Edificio Extensión (Departamento de Extensión y Comunicaciones, Bienestar del Personal, Difusión de Carreras, Capacitación y Asistencia Técnica, Actividades Extraprogramáticas, Centro de Informática Educativa.

**Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos FACSA**, contemplando los Departamentos de: Nutrición y Salud Pública, Enfermería, Agroindustrias y las carreras asociadas a cada unidad.

**Facultad de Ciencias Empresariales FACE**, contemplando los Departamentos de Gestión Empresarial y Departamento de Ciencias de la Computación y Tecnologías de la Información y las carreras asociadas a cada unidad.

**Facultad de Ciencias**, contemplando sólo el Departamento de Ciencias Básicas y carreras asociadas.

**Facultad de Educación y Humanidades**, contemplando los Departamentos de: Ciencias de la Educación, Artes y Letras, Ciencias Sociales y las carreras asociadas a cada unidad.

**Facultad de Arquitectura**, contemplando sólo el Departamentos de Comunicación Visual y carrera asociada.

Se debe señalar, que para efectos estadísticos, la información se procesó por Unidad en su Conjunto (Administración Central y Facultades), lo que significa que independiente a la ubicación física de cada unidad, ésta fue integrada a uno de estos conjuntos.

#### ***1.4.2. Universo y Técnica de Muestreo.***

El total de funcionarios que ejercen en las distintas unidades <sup>(ver tabla N°6)</sup>, pertenecientes a los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar, de la institución en estudio, asciende a 176 personas, al mes de mayo de 2008, de los cuales 17 funcionarios, no cumplen con la antigüedad mínima de un año en la institución, en consecuencia, la cantidad de funcionarios considerados para el cálculo de la muestra, asciende a 159 funcionarios, repartidos en la siguiente estructura.

**Tabla N°6: Distribución de Funcionarios de la Universidad Del Bío-Bío, Sede Chillán, según unidad de trabajo. Actualizado al 2008.**

UNIDAD DE TRABAJO	N
Administración Central	102
Facultad de Educación y Humanidades	20
Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos	19
Facultad de Ciencias	8
Facultad de Arquitectura	5
Facultad de Ciencias Empresariales	5
Total	<b>159</b>

Debido al gran número de funcionarios, se planteó la necesidad de tomar una muestra representativa, utilizando el diseño probabilístico estratificado proporcional aleatorio simple (ver figura N°7). Para el cálculo de tamaño muestral se consideró una confianza del 0,95%, con un error muestral del 0,07%. La muestra quedó constituida por un mínimo 89 individuos, por lo tanto, la muestra representa al 55,97% del universo de funcionarios de la sede Chillán.

**FIGURA N°7: Fórmula utilizada para el Cálculo del Tamaño Muestra (n)**

$$n \geq \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{d^2 \times (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

**Tabla N°7: Muestreo de los Funcionarios de la Universidad Del Bío- Bío, Sede Chillán, clasificados por Unidad de Trabajo, a Mayo de 2008.**

UNIDAD DE TRABAJO	N	Estratificación Proporcional	
		n	%
Administración Central	102	57	0,56
Facultad de Educación y Humanidades	20	11	0,55
Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos	19	11	0,57
Facultad de Ciencias	8	4	0,50
Facultad de Arquitectura	5	3	0,60
Facultad de Ciencias Empresariales	5	3	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>	<b>89</b>	<b>*</b>

(\*) En relación al universo y no corresponde a la suma de los porcentajes relativos.

#### ***1.4.3. Criterios de Inclusión y Exclusión.***

Los criterios de inclusión del estudio, se centraron principalmente a que el funcionario tuviese una antigüedad mínima en la institución, superior a un año calendario de contrato fijo (planta o contrata), además debe formar parte de un ambiente cerrado y con horario delimitado. La primera razón, obedece a que las personas que no cuentan con una antigüedad mínima exigida, difícilmente podrán entregar con precisión, la percepción que se tiene de los conceptos en estudio; la segunda razón tiene su fundamento en la complejidad que resulta ubicar a estas personas y ser encuestadas en lugares de tipo abierto, sin la tranquilidad y concentración necesaria para contestar fehacientemente el cuestionario que comprende 117 preguntas. Por tales razones, aquellos funcionarios destinados a labores de aseo y ornato de jardines y/o áreas verdes, custodia o guardia en espacios

abiertos y los que están destinados a labores de transporte de especies fueron excluidos del estudio.

De los funcionarios que efectivamente cumplieron el criterio anterior, y con la voluntad de participar libremente en esta investigación, debieron contestar la totalidad de la encuesta aplicada. Fue razón de exclusión de la investigación aquel instrumento que no proporcionó todos los antecedentes que la encuesta requería.

La recolección de datos se desarrolló entre el 02 de julio hasta el 11 de julio del año 2008.

#### **1.4.4. Análisis de la Información.**

Concluida la etapa de recolección o levantamiento de datos, se procedió a la construcción de una base de datos en el software Excel 2003 ó superior. Para el análisis estadístico de la misma se recurrió al Paquete Estadístico SPSS 15.0.

## 2. RESULTADOS

### 2.1. Análisis del Instrumento

#### 2.1.1 Consistencia Interna mediante Alpha - Cronbach

La siguiente tabla<sup>(ver Tabla N°8)</sup>, muestra la consistencia interna de las respuestas a las preguntas planteadas a los sujetos de estudio que dan pie a las tres variables estudiadas (Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional).

**TABLA N°8: ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS DIMENSIONES QUE CONFORMAN LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PARA LAS VARIABLES: LIDERAZGO, SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN, APLICADO A FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO (n=93)**

INSTRUMENTO	DIMENSIONES	N° preguntas	Alpha - Cronbach
<b>Liderazgo</b>	Estilo Directivo	13	0,919
	Estilo Persuasivo	13	0,948
	Estilo Participativo	10	0,942
	Estilo Delegador	10	0,897
<b>Satisfacción Laboral</b>	Supervisión y Participación en la Organización	10	0,892
	Remuneración y Prestaciones	5	0,754
	Intrínseca con el Trabajo	4	0,774
	Ambiente Físico del Trabajo	4	0,790
	Cantidad de Producción en el Trabajo	2	0,691
	Calidad de Producción en el Trabajo	1	(*)
<b>Compromiso Organizacional</b>	Afectivo	8	0,715
	Normativo	6	0,797
	Costos / Alternativas	8	0,854

(\*) Número insuficiente de preguntas, indicador no calculado.

El valor de alpha de Cronbach que considera una alta fiabilidad corresponde a 0,7 o más, mientras que valores entre 0,5 y 0,699 se consideran con mediana consistencia interna. Por

tanto, los instrumentos que evalúan el liderazgo y compromiso organizacional a través de sus cuatro dimensiones alcanzó una alta consistencia interna. En tanto, para la variable Satisfacción Laboral, se observaron valores consistentes, salvo para la dimensión Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo, que presentó un valor cercano a 0,7, catalogándose como una dimensión con mediana consistencia (0,691), cuyo resultado podría verse afectado por la cantidad de preguntas que conforman este ítem. No obstante el hecho anterior, de todas formas se considera que este instrumento presenta valores de consistencia interna adecuada para su replicación en unidades muestrales de características similares al estudiado, ya que todos los valores de alpha de Cronbach se aproximan a 0,7 o más.

## **2.2. Resultados Descriptivos**

### ***2.2.1 Variables Sociodemográficas.***

El estudio empírico se llevó a cabo contando con 93 funcionarios pertenecientes a los estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar de la Universidad del Bío-Bío, sede Chillán. La distribución de las unidades de estudio según la unidad de trabajo que labora se distingue en la siguiente tabla <sup>(ver tabla N°9)</sup>:

***TABLA N°9: NÚMERO DE FUNCIONARIOS PERTENECIENTES A LOS TRES ESTAMENTOS EN ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO SEDE CHILLÁN, SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO 2008.***

<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Administración Central	57	61.29
Facultad de Educación y Humanidades	11	11.82
Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos	5	5.38
Facultad de Ciencias	11	11.83
Facultad de Arquitectura	4	4.30
Facultad de Ciencias Empresariales	5	5.38
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100.00</b>

En cuanto a la etapa de recolección de datos de índole personal, se obtuvieron datos generales como:

Del 100% de las encuestas aplicadas, el 26.88% pertenece al sexo masculino y un 73.12% son del sexo femenino.

En cuanto a la clasificación rango etareo de la muestra <sup>(ver tabla N°10)</sup>, se observa que el 45,3% de los funcionarios encuestados tiene entre 31 y 45 años (n=43), sólo un 28% se encuentra entre los 46 y 60 años, en proporción menor se encuentran los encuestados que tienen entre 18 y 30 años, con un 20% (n=19), sólo un 4,2% de la muestra tiene más de 60 años (n=4).

**TABLA N°10: RANGO DE EDAD DE LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS.  
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO, 2008.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 18 y 30 años	19	20,0	20,4
	Entre 31 y 45 años	43	45,3	66,7
	Entre 46 a 60 años	27	28,4	95,7
	Más de 60 años	4	4,2	100,0
	Total	93	100,0	

De los encuestados, un 68,4% corresponde a individuos casados (n=65), seguido de los solteros con un 24,2% (n=23), en menor porcentaje se encuentran los separados y viudos, con un 5.3% (n=5) <sup>(ver tabla N°11)</sup>.

**TABLA N°11: ESTADO CIVIL DE LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS.**

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO SEDE CHILLÁN, 2008.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casado	65	68,4	69,9	69,9
	Soltero	23	24,2	24,7	94,6
	Separado	4	4,2	4,3	98,9
	Viudo	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		95	100,0		

La muestra arroja que el nivel educacional de los encuestados tiene una mayor presencia de estudios técnicos profesionales, los que representan al 47,4% (n=45) de la muestra, seguido de profesionales con nivel universitario y enseñanza media equivalente al 24,2% (n=45) y 21,1% (n=20), respectivamente <sup>(ver tabla N°12)</sup>.

**TABLA N°12: NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS**

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO, 2008.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Enseñanza Básica	5	5,3	5,4	5,4
	Enseñanza Media	20	21,1	21,5	26,9
	Técnico Profesional	45	47,4	48,4	75,3
	Universitaria	23	24,2	24,7	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		95	100,0		

Se observa además, que de los encuestados, el 61,1% (n=58) reconoce no ser el principal proveedor económico de su familia (ver tabla N°13).

**TABLA N°13: PROVEEDOR ECONÓMICO.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	35	36,8	37,6	37,6
	No	58	61,1	62,4	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,1		
Total		95	100,0		

### 2.2.2. Variables de Desempeño

Se solicitó al individuo que manifestara de acuerdo a porcentajes entregados (0 a 100 %), su grado de ejecución de distintas tareas y comportamiento como funcionario dentro de la Institución. Esta etapa es de carácter autoevaluativa. El análisis constó de 10 preguntas, enumeradas desde el número 13 al 23, según formato encuesta (ver tabla N°14).

**TABLA N°14: VALORACIÓN PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN APLICADA A FUNCIONARIOS, SEDE CHILLÁN, UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO, 2008. (n=93)**

N°	Preguntas	Media ± DE		P
13	He leído el Programa General de Desarrollo Universitario (PGDU)	2,55	1,619	0,341
14	Conozco claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	4,77	1,075	0,657
15	Conozco la descripción formal del cargo que ocupo	5,28	1,107	0,983
16	Soy puntual en la hora de ingreso al trabajo	5,38	,859	0,125
17	Soy capaz de organizar y ejecutar mis tareas y responsabilidades en forma efectiva	5,90	,332	0,687
18	Mantengo un comportamiento laboral y personal, concordante con el marco valórico y la misión de la institución.	5,94	,247	0,424
19	Poseo capacidad para tomar la iniciativa y lograr resultados en mi trabajo	5,83	,407	0,006
20	Poseo capacidad para establecer relaciones constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	5,81	,397	0,888
21	Poseo capacidad para integrarme a un grupo de personas, contribuyendo al logro de un objetivo compartido	5,75	,458	0,894
22	Poseo capacidad para obtener resultados con los estándares de calidad institucional esperados	5,72	,475	0,569
23	Poseo disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	5,81	,472	0,637

Otro antecedente que resulta interesante rescatar, es que los tres estamentos, como promedio general ( $x=2,55$ ), equivalente al 100% de la muestra, sólo alcanzan una lectura del PGDU, no superior al 40% de la composición total del documento (pregunta N°13)

Otro dato interesante de mencionar, es que en promedio ( $x=4,77$ ), los funcionarios encuestados, admiten no conocer más de un 80% a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución (pregunta N°14)

Interesante resulta además, considerar la pregunta N°15, que hace referencia al conocimiento de la descripción formal del cargo que ocupa el encuestado. En esta interrogante, los tres estamentos, en promedio puntuaron ( $x=5,28$ ), lo que equivale a un 85% aproximado de conocimiento formal de funciones.

De lo anterior, se llega a la conclusión que sólo en la pregunta N°19 (ver tabla N°15), se observa evidencia suficiente que permite afirmar una diferencia significativa en la puntuación promedio de la autoevaluación del individuo con respecto a “capacidad para tomar la iniciativa y lograr resultados en el trabajo” ( $P<0,01$ ), lo que se refleja de la siguiente forma: Existe una diferencia significativa entre las puntuaciones observadas en los estamentos Técnico ( $x=5,93$ ) y Administrativo ( $x=5,59$ ), lo que nos indicaría que los primeros podrían tener una mayor independencia, a la hora de tomar la iniciativa y lograr resultados en su trabajo.

**TABLA N°15: VALORACIÓN PREGUNTA N°19 “POSEO CAPACIDAD PARA TOMAR LA INICIATIVA Y LOGRAR RESULTADOS EN MI TRABAJO”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico
Administrativo	22	5,59	,590	,126
Técnico	56	5,93	,260	,035
Auxiliar	15	5,80	,414	,107
Total	93	5,83	,407	,042

Otras preguntas como puntualidad en hora de ingreso, capacidad para establecer relaciones constructivas, integración a grupos de personas, disposición y capacidad para satisfacer necesidades de clientes externos e internos a la institución, no presentaron grandes diferencias en sus puntuaciones, considerando además una autoevaluación que representa un conocimiento o capacidad cercana al 100%, según las respuestas recopiladas en este set de preguntas.

### 2.2.3. Variable de Liderazgo.

La variable independiente de liderazgo, cuenta con un total de 46 preguntas alusivas directamente a la forma de trabajo y actitudes que mantiene el superior directo, frente a sus subordinados. El individuo debe reflejar su percepción desde un Desacuerdo Total hasta un Acuerdo Total. (ver tabla N°16)

**TABLA N°16: VALORACIÓN PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DEL ÍTEM LIDERAZGO.  
UNIVERSIDAD DEL BÌO-BÌO, 2008. (n=93)**

N°	LIDERAZGO	Media ± DE		P
1	Mi jefe insiste en la ejecución de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.	4,03	1,208	0,616
2	Mi jefe da orientación para lograr los objetivos.	3,93	1,156	0,264
3	Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos	4,13	1,115	0,666
4	Mi jefe me guía y motiva en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas.	3,87	1,218	0,343
5	Mi jefe define los estándares y supervisa cuidadosamente.	3,81	1,191	0,317
6	Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir hacia los objetivos.	3,81	1,218	0,175
7	Mi jefe sugiere formas de mejorar el desempeño.	3,88	1,214	0,170
8	Mi jefe da orientación específica para realizar las tareas.	3,87	1,200	0,083
9	Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente.	3,61	1,216	0,430
10	Mi jefe insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos.	3,86	1,212	0,974
11	Mi jefe orienta sobre lo que hay que hacer y como debería hacerse.	3,76	1,263	0,206
12	Mi jefe define las metas y supervisa cuidadosamente.	3,57	1,272	0,695
13	Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.	3,51	1,212	0,076
14	Mi jefe actúa con firmeza para corregir y volver a dirigir hacia las metas	3,59	1,236	0,365
15	Mi jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos.	3,99	1,147	0,217
16	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.	3,88	1,196	0,101
17	Mi jefe inicia una interacción amistosa con los subordinados, pero nos deja claro que debemos ser conscientes de nuestro rol.	3,95	1,201	0,809

N°	LIDERAZGO	Media ± DE		P
18	Mi jefe piensa que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.	2,52	1,291	0,105
19	Mi Jefe utiliza su autoridad y toma las decisiones centralizadamente.	3,13	1,377	0,090
20	Mi jefe encamina a sus subordinados a trabajar de una manera bien definida.	3,61	1,123	0,169
21	Mi jefe espera que yo sea responsable por mi propia motivación, guía y control.	4,12	1,051	0,415
22	Mi jefe habla con los subordinados y luego determina los objetivos.	3,63	1,196	0,888
23	Mi jefe acepta mis contribuciones siempre que sea posible y práctico.	4,06	1,019	0,162
24	Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.	3,85	1,151	0,639
25	Mi jefe delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.	3,27	1,336	0,261
26	Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.	3,65	1,028	0,213
27	Mi jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, confiando en su capacidad.	3,85	1,052	0,140
28	Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.	3,76	1,246	0,141
29	Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas.	3,60	1,134	0,617
30	Mi jefe explica la solución a los subordinados y analiza la necesidad de prácticas nuevas.	3,75	1,080	0,588
31	Mi jefe define objetivos de desempeño ambiciosos	3,66	1,098	0,876
32	Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan.	3,61	1,251	0,243
33	Mi jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, confiando en su desempeño.	3,75	1,148	0,113
34	Mi jefe no interviene en el desarrollo de las tareas de los subordinados	3,43	1,289	0,857
35	Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.	3,54	1,221	0,036
36	Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación.	3,62	1,160	0,576
37	Mi jefe no perjudica las relaciones jefe subordinado dando demasiadas ordenes	3,74	1,268	0,198
38	Mi jefe confía en como yo realizo mi trabajo	4,28	,960	0,053
39	Mi jefe escucha y analiza seriamente mis ideas.	4,08	1,066	0,078
40	Mi jefe deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios.	3,43	1,136	0,328
41	Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos.	3,74	1,052	0,680
42	Mi jefe deja la solución en manos del grupo.	3,01	1,238	0,998
43	Mi jefe permite al grupo definir la forma de llegar al cumplimiento de sus objetivos	3,65	1,049	0,179
44	Mi jefe es cauto y una vez que ha definido las metas, no interviene en mi trabajo.	3,78	1,072	0,038
45	Mi jefe al coordinar las tareas evita ejercer presión.	3,67	1,263	0,055
46	Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución del problema.	3,74	1,122	0,090

En este set de preguntas (ver tabla N°17), sólo se observa diferencia significativa entre los distintos estamentos, en la pregunta N°35, que tiene relación con que el jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos; ( $P < 0,05$ ), esta diferencia se presenta principalmente entre las respuestas de los funcionarios del estamento administrativo ( $x=3,73$ ) y los funcionarios del estamento auxiliar ( $x=2,80$ ), lo que nos podría indicar que éstos últimos tienen una menor posibilidad de participar en las decisiones generadas dentro de su unidad de trabajo.

**TABLA N°17: VALORACIÓN PREGUNTA N°35 “MI JEFE HACE PARTICIPAR AL GRUPO EN LA TOMA DE DECISIONES, PERO CONTROLA QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS”.**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativo	22	3,73	1,202	,256	3,19	4,26	1	5
Técnico	56	3,66	1,133	,151	3,36	3,96	1	5
Auxiliar	15	2,80	1,373	,355	2,04	3,56	1	5
Total	93	3,54	1,221	,127	3,29	3,79	1	5
<b>P-VALUE=0,036</b>								

Se observa además (ver tabla N°18), una diferencia en la puntuación de las respuestas en la pregunta N°44 ( $P < 0,05$ ) del cuestionario que dice relación con “mi jefe es cauto y una vez que ha definido las metas, no interviene en mi trabajo”, la cual presenta sus principales diferencias entre los estamentos Administrativo ( $x=4,27$ ) y el estamento auxiliar ( $x=3,47$ ), lo que podría indicar que éstos últimos tienen menor independencia y mayor intervención del superior a cargo, a la hora de realizar su labor.

**TABLA N°18: VALORACIÓN PREGUNTA DE LIDERAZGO N°44 “MI JEFE ES CAUTO Y UNA VEZ QUE HA DEFINIDO LAS METAS, NO INTERVIENE EN MI TRABAJO”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativo	22	4,27	,827	,176	3,91	4,64	2	5
Técnico	56	3,68	1,011	,135	3,41	3,95	1	5
Auxiliar	15	3,47	1,407	,363	2,69	4,25	1	5
Total	93	3,78	1,072	,111	3,56	4,01	1	5
<b>P-VALUE=0,038</b>								

### 2.2.4. Variable Satisfacción Laboral.

En esta escala de preguntas el individuo debe reflejar su percepción desde un Insatisfecho Total hasta un Satisfecho Total, esta compuesta por 26 preguntas alusivas directamente a la satisfacción que mantiene el funcionario con respecto a distintos temas y relaciones laborales, que pueden afectar directa o indirectamente al funcionario. Los resultados obtenidos en cuanto a la media general y desviación estándar se encuentran en la siguiente tabla (ver tabla N°19).

**TABLA N°19: VALORACIÓN PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DEL ÍTEM DE SATISFACCIÓN LABORAL. UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO, 2008. (n=93)**

N°	SATISFACCIÓN LABORAL	Media ± DE	P
1	Me gusta mi trabajo.	4,45 ,635	0,337
2	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	4,09 ,868	0,782
3	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.	4,00 ,967	0,418
4	Mi salario me satisface.	2,67 1,097	0,059
5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.	3,72 1,077	0,178
6	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.	4,16 ,851	0,296
7	La Iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.	3,65 1,195	0,343
8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.	3,58 1,192	0,770
9	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso que mi trabajo me ofrece.	2,31 1,189	0,338
10	Estoy satisfecho de la formación profesional que me entrega la universidad.	3,24 1,210	0,060
11	Estoy satisfecho con las relaciones laborales que mantengo con mi jefe directo.	4,05 ,948	0,522
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.	3,10 1,094	0,01
13	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.	3,81 ,756	0,374
14	Estoy satisfecho de como mi institución cumple con los convenios y las leyes laborales.	3,83 ,951	0,109
15	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.	3,88 ,858	0,178
16	Estoy satisfecho con mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	3,69 ,921	0,024
17	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.	3,90 ,885	0,090
18	Me satisface la capacidad que tengo para decidir por mi mismo, aspectos de mi trabajo.	4,11 ,853	0,670
19	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	3,60 ,980	0,716

N°	SATISFACCIÓN LABORAL	Media ± DE	P
----	----------------------	------------	---

20	Estoy contento con el apoyo que recibo de mis superiores.	3,77	,946	0,588
21	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.	3,83	,940	0,236
22	Estoy satisfecho con las relaciones que mantengo con mis compañeros de unidad.	4,34	,773	0,660
23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que entrega la institución.	2,94	1,168	0,013
24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.	3,94	,907	0,928
25	Estoy contento con la calidad de trabajo que obtenemos en mi unidad.	4,13	,679	0,726
26	Estoy satisfecho del ritmo de trabajo que tengo en mi unidad.	4,04	,641	0,738

En cuanto a la tabla siguiente <sup>(ver tabla N°20)</sup>, podemos señalar que la pregunta N°12, que hace referencia a “la forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface”, presenta una diferencia de puntuación significativa ( $P < 0,05$ ), en función al tipo de estamento, concentrándose la mayor diferencia entre el estamento Auxiliar ( $x=3,53$ ), los cuales inclinaros sus repuestas entre las alternativas Levemente Satisfecho y Satisfecho, mientras que el estamento Técnico ( $x=2,82$ ), inclinaba sus respuestas entre las alternativas Insatisfecho y Levemente Satisfecho, esto nos indica que los Técnicos se encuentran en algún grado insatisfechos de la forma en que son tratadas o manejadas las negociaciones gestionadas dentro de la institución.

**TABLA N°20: VALORACIÓN PREGUNTA DE SATISFACCIÓN LABORAL N°12 “LA FORMA EN QUE SE LLEVA LA NEGOCIACIÓN EN MI EMPRESA SOBRE ASPECTOS LABORALES ME SATISFACE”.**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativo	22	3,50	,740	,158	3,17	3,83	2	5
Técnico	56	2,82	1,114	,149	2,52	3,12	1	5
Auxiliar	15	3,53	1,187	,307	2,88	4,19	1	5
Total	93	3,10	1,094	,113	2,87	3,32	1	5
<b>P-VALUE=0,01</b>								

Otra pregunta que puntuó dentro de los rangos de diferencia significativa ( $P < 0,05$ ), es la pregunta N°16 (ver tabla N°21), que dice relación con: “Estoy satisfecho con mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección”, aquí la mayor diferencia de puntuación se refleja entre el estamento Administrativo ( $x=4,09$ ) quienes concentran sus respuestas entre Satisfecho y Satisfecho Total, mientras que el estamento Auxiliar ( $x=3,27$ ), inclina sus respuestas en las opciones Levemente Satisfecho y Satisfecho, esto nos indicaría que el segundo grupo, percibe en alguna medida, diferencias desfavorables en el grado de participación que mantienen a la hora de tomar decisiones que involucren a su unidad de trabajo.

**TABLA N°21: VALORACIÓN PREGUNTA DE SATISFACCIÓN LABORAL N°16 “ESTOY SATISFECHO CON MI GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE MI DEPARTAMENTO O SECCIÓN”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativo	22	4,09	,610	,130	3,82	4,36	3	5
Técnico	56	3,64	,962	,128	3,39	3,90	1	5
Auxiliar	15	3,27	,961	,248	2,73	3,80	2	5
Total	93	3,69	,921	,095	3,50	3,88	1	5
<b>P-VALUE=0,024</b>								

Por último, debemos referirnos a la pregunta N°23 (ver tabla N°22) del cuestionario, la cual afirma: “Estoy satisfecho de los incentivos y premios que entrega la institución”, en este punto, se manifestaron diferencias significativas ( $P < 0,05$ ), entre los estamentos Auxiliar y Técnicos, el primer grupo obtiene una puntuación de ( $x=3,53$ ), inclinando sus respuestas en las opciones Levemente Satisfecho y Satisfecho, mientras que el segundo grupo obtiene una media ( $x=2,66$ ), inclinando sus respuestas a las opciones Insatisfecho y Levemente Satisfecho, estas diferencias nos hace inferir que el grupo de los Técnicos percibe algún grado de insatisfacción frente a los incentivos sean no monetarios y premios otorgados por la institución.

**TABLA N°22: VALORACIÓN PREGUNTA DE SATISFACCIÓN LABORAL N°23 “ESTOY SATISFECHO DE LOS INCENTIVOS Y PREMIOS QUE ENTREGA LA INSTITUCIÓN”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativo	22	3,23	,922	,197	2,82	3,64	1	5
Técnico	56	2,66	1,210	,162	2,34	2,98	1	5
Auxiliar	15	3,53	1,060	,274	2,95	4,12	1	5
Total	93	2,94	1,168	,121	2,69	3,18	1	5
<b>P-VALUE=0,013</b>								

**2.2.5. Variable de Compromiso Organizacional.**

Esta escala cuenta con 22 preguntas alusivas directamente al tipo de compromiso que mantiene el individuo con la institución, manifestando desde un desacuerdo total hasta un acuerdo total. (ver tabla N°23)

**TABLA N°23: VALORACIÓN PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DEL ÍTEM DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDAD DEL BÌO-BÌO, 2008. (n=93)**

N°	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Media T ± DE		P
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.	3,86	1,095	0,038
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.	3,69	,847	0,008
3	En esta institución me siento como en familia.	3,77	1,012	0,091
4	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.	4,16	,851	0,108
5	No me siento emocionalmente unido a esta institución.	2,60	1,384	0,031
6	Me siento parte integrante de esta institución.	4,11	,729	0,481
7	Me siento identificado, cada vez que se habla de la institución donde trabajo.	4,26	,779	0,293
8	Me siento ofendido cada vez que se critica injustamente a la institución donde trabajo	4,06	1,041	0,262
9	Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me beneficie un cambio.	3,27	1,235	0,116
10	Creo que debo mucho a esta institución.	3,61	,967	0,092
11	Esta institución se merece mi lealtad.	4,18	,751	0,005
12	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución	2,44	1,184	0,777
13	Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.	2,85	1,268	0,025
14	Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	2,82	1,310	0,035
15	Si continúo en esta institución, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	3,41	1,191	0,209

N°	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Media T ± DE		P
16	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo	3,70	1,150	0,079
17	Una de las desventajas de dejar esta institución, es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	3,63	1,168	0,003
18	Si ahora decidiera dejar esta institución, muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	3,66	1,175	0,044
19	En este momento, dejar esta institución, tendría un gran costo para mí.	3,70	1,223	0,019
20	Creo que si dejara esta institución, no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	3,17	1,291	0,013
21	Trabajo en esta institución, porque lo necesito y no porque yo quiera.	2,57	1,127	0,263
22	Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.	1,88	1,009	0,694

La media indicó que once preguntas del total, se ubicaron en promedio en la opción de respuesta N°3 (Levemente Acuerdo), tendientes a la opción siguiente, respuesta N°4, que indica Acuerdo.

De acuerdo al análisis de la tabla completa <sup>(ver tabla N°23)</sup>, se puede observar una diferencia significativa de puntuación ( $P < 0,05$ ), en 10 preguntas del set que aglutina las afirmaciones y negaciones del ítem Compromiso Organizacional y son las siguientes:

La pregunta N°1 <sup>(ver tabla N°24)</sup> que contiene la afirmación “Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta Institución”, presenta una diferencia significativa en su puntuación ( $P < 0,038$ ), presentando sus mayores diferencias entre el estamento Auxiliar ( $x=4,40$ ), los cuales inclinan sus respuestas en las opciones Acuerdo y Acuerdo Total, mientras que el estamento Técnico obtiene una media ( $x=3,64$ ), inclinando sus preferencias a las opciones Levemente Acuerdo y Acuerdo. Esto hace suponer que el segundo grupo no tendría un interés mayor, por permanecer durante toda su carrera profesional, dentro de la institución.

**TABLA N°24: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°1 “ME GUSTARÍA CONTINUAR EL RESTO DE MI CARRERA PROFESIONAL EN ESTA INSTITUCIÓN”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	21	4,05	1,203	,263	3,50	4,60	1	5
Técnico	56	3,64	1,103	,147	3,35	3,94	1	5
Auxiliar	15	4,40	,632	,163	4,05	4,75	3	5
Total	92	3,86	1,095	,114	3,63	4,09	1	5
<b>P-VALUE=0,038</b>								

En cuanto a la pregunta N°2 (ver tabla N°25), ésta contiene la afirmación: “Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema” presenta una significativa diferencia en sus puntuaciones ( $P=0,008$ ), y su mayor diferencia en puntuaciones, se concentran en los estamentos Auxiliar y Técnico, de los cuales el primer grupo obtiene una media de ( $X=4,27$ ) con una manifestación de respuestas que va desde el Acuerdo y Total Acuerdo, mientras que el segundo grupo obtiene una puntuación de ( $X=3,52$ ) manifestando un Levemente Acuerdo y Acuerdo. Lo anterior hace presumir que el estamento Auxiliar, presenta en alguna medida mayor sentir y de alguna manera preocupación, por los problemas que pueda esta atravesando su institución de trabajo.

**TABLA N°25: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°2 “SIENTO DE VERDAD, QUE CUALQUIER PROBLEMA EN ESTA INSTITUCIÓN, ES TAMBIÉN MI PROBLEMA”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	3,73	,767	,164	3,39	4,07	2	5
Técnico	56	3,52	,874	,117	3,28	3,75	2	5
Auxiliar	15	4,27	,594	,153	3,94	4,60	3	5
Total	93	3,69	,847	,088	3,51	3,86	2	5
<b>P-VALUE=0,008</b>								

Siguiendo con la pregunta N°5 (ver tabla N°26) del ítem Satisfacción Laboral, la cual contiene la negación “No me siento emocionalmente unido a esta institución”, se observa diferencia

significativa en sus puntuaciones ( $P=0,031$ ), sobre todo si comparamos el estamento Administrativo ( $x=3,23$ ), el cual inclina sus respuesta a las opciones Levemente Acuerdo y Acuerdo, mientras que el estamento Técnico obtiene una puntuación ( $x=2,25$ ), inclinando sus respuestas entre las opciones Desacuerdo y Levemente Acuerdo. Lo anterior, nos hace suponer que el segundo grupo estaría en algún grado, unido emocionalmente a la institución.

**TABLA N°26: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°5 “NO ME SIENTO EMOCIONALMENTE UNIDO A ESTA INSTITUCIÓN”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	3,23	1,660	,354	2,49	3,96	1	5
Técnico	56	2,25	1,100	,147	1,96	2,54	1	5
Auxiliar	15	3,00	1,558	,402	2,14	3,86	1	5
Total	93	2,60	1,384	,144	2,32	2,89	1	5
<b>P-VALUE=0,031</b>								

La pregunta N°11 (ver tabla N°27), que contiene la afirmación: “Esta institución se merece mi lealtad”, también presenta una diferencia significativa en sus puntuaciones ( $P=0,005$ ), sobre todo a la hora de observar al estamento Auxiliar, quienes presentan una media de ( $x=4,53$ ), inclinando sus respuestas entre las opciones Acuerdo y Acuerdo Total, mientras que en el estamento Técnico, se observa una puntuación de ( $x=3,98$ ), inclinando sus respuestas a las opciones Levemente acuerdo y Acuerdo. En base a lo anterior, podemos inferir que el primer grupo manifiestan un mayor grado de fidelidad hacia su institución.

**TABLA N°27: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°11 "ESTA INSTITUCIÓN SE MERECE MI LEALTAD"**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	4,45	,671	,143	4,16	4,75	3	5
Técnico	56	3,98	,774	,103	3,77	4,19	2	5
Auxiliar	15	4,53	,516	,133	4,25	4,82	4	5
Total	93	4,18	,751	,078	4,03	4,34	2	5
<b>P-VALUE=0,005</b>								

Así también, encontramos diferencias significativas ( $P=0,025$ ), en cuanto a la pregunta N°13<sup>(ver tabla N°28)</sup>, la cual contiene la afirmación “Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución”, mayor diferencia en su puntuación, se concentra entre los estamentos Auxiliar ( $x=3,53$ ), el cual mantienen una inclinación en sus respuestas hacia Levemente Acuerdo y Acuerdo, y el estamento Técnico ( $x=2,59$ ) quienes concentran sus respuestas a las opciones Desacuerdo y Levemente Acuerdo. Lo anterior, nos reafirma los resultados de la pregunta anterior, lo cual nos hace suponer el mayor grado de fidelidad del estamento Auxiliar hacia su institución.

**TABLA N°28: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°13 “ME SENTIRÍA CULPABLE SI AHORA DEJARA ESTA INSTITUCIÓN”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	3,05	1,290	,275	2,47	3,62	1	5
Técnico	56	2,59	1,233	,165	2,26	2,92	1	5
Auxiliar	15	3,53	1,125	,291	2,91	4,16	2	5
Total	93	2,85	1,268	,131	2,59	3,11	1	5
<b>P-VALUE=0,025</b>								

Otra diferencia significativa en sus puntuaciones, la encontramos en la pregunta N°14<sup>(ver tabla N°29)</sup>, con un P.value ( $P=0,035$ ), la que se refiere a: “Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí”; cabe señalar que la mayor diferencia es sus puntuaciones la obtiene el estamento Auxiliar ( $x=3,47$ ), los

cuales inclinaron sus respuestas a las opciones Levemente Acuerdo y Acuerdo, mientras que el estamento Técnico obtiene una media ( $x=2,55$ ), inclinando sus respuestas a las opciones Desacuerdo y Levemente Acuerdo. De lo anterior podemos inferir que el estamento Auxiliar posee un mayor grado de compromiso del tipo afectivo, con la gente que trabaja dentro de la misma institución.

**TABLA N°29: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°14 “CREO QUE NO PODRÍA DEJAR ESTA INSTITUCIÓN PORQUE SIENTO QUE TENGO UNA OBLIGACIÓN CON LA GENTE DE AQUÍ”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	3,05	1,362	,290	2,44	3,65	1	5
Técnico	56	2,55	1,235	,165	2,22	2,88	1	5
Auxiliar	15	3,47	1,302	,336	2,75	4,19	1	5
Total	93	2,82	1,310	,136	2,55	3,09	1	5
<b>P-VALUE=0,035</b>								

En relación a la pregunta N°17 (ver tabla N°30), que dice relación con: “Una de las desventajas de dejar esta institución, es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo”, la cual presenta diferencia significativa ( $P=0,003$ ), entre las puntuaciones promedio del estamento Administrativo ( $x=4,27$ ) los cuales inclinan sus preferencias por las opciones de respuesta Acuerdo y Acuerdo Total, mientras que las puntuaciones promedio del estamento Técnico ( $x=3,32$ ) hacen oscilar sus respuestas promedio entre las opciones Levemente Acuerdo y Acuerdo. De lo anterior podemos desprender que el primer grupo, en considera en grado mayor, que dejar sus puestos de trabajo significaría un costo para ellos, ya que existen pocos lugares donde encontrar un puesto vacante para ellos en otra institución.

**TABLA N°30: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°17 “UNA DE LAS DESVENTAJAS DE DEJAR ESTA INSTITUCIÓN, ES QUE HAY POCAS POSIBILIDADES DE ENCONTRAR OTRO EMPLEO”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	4,27	,703	,150	3,96	4,58	3	5
Técnico	56	3,32	1,193	,159	3,00	3,64	1	5
Auxiliar	15	3,87	1,246	,322	3,18	4,56	1	5
Total	93	3,63	1,168	,121	3,39	3,88	1	5
<b>P-VALUE=0,003</b>								

Seguida se encuentra al pregunta N°18<sup>(ver tabla N°31)</sup>, que afirma “Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas”, esta afirmación contiene una diferencia significativa ( $P=0,044$ ) entre sus medias correspondientes a las puntuaciones del estamento Auxiliar ( $x=4.07$ ), el cual mantiene inclinación en sus respuestas hacia las alternativas Acuerdo y Acuerdo Total, mientras que el estamento Técnico ( $x=3,41$ ), manifiesta una inclinación en sus respuestas hacia Levemente Acuerdo y Acuerdo. De esta forma podemos señalar que el primer grupo sentiría en algún grado mayor, el costo que significaría para su vida personal, el dejar su puesto de trabajo en este momento.

**TABLA N°31: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°18 “SI AHORA DECIDIERA DEJAR ESTA INSTITUCIÓN, MUCHAS COSAS EN MI VIDA PERSONAL SE VERÍAN INTERRUMPIDAS”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	4,00	1,069	,228	3,53	4,47	2	5
Técnico	56	3,41	1,203	,161	3,09	3,73	1	5
Auxiliar	15	4,07	1,033	,267	3,49	4,64	1	5
Total	93	3,66	1,175	,122	3,41	3,90	1	5
<b>P-VALUE=0,044</b>								

En cuanto a la pregunta N°19<sup>(ver tabla N°32)</sup>, que afirma: “En este momento, dejar esta institución, tendría un gran costo para mí” se puede constatar que existe una diferencia significativa ( $P=0,019$ ), en las puntuaciones obtenidas por el estamento Administrativo ( $x=4,23$ ), los cuales inclinaron sus respuestas hacia las opciones Acuerdo y Acuerdo Total, mientras que el estamento Técnico, promedia una puntuación ( $x=3,41$ ) e inclina sus preferencias hacia las opciones Levemente Acuerdo y Acuerdo. De lo anterior, podemos inferir que el primer grupo, de alguna manera considera que para ellos existiría costo mayoro, ya sea personal o monetario, que le significaría dejar la institución en este preciso momento.

**TABLA N°32: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°19 “EN ESTE MOMENTO, DEJAR ESTA INSTITUCIÓN, TENDRÍA UN GRAN COSTO PARA MÍ”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	4,23	,922	,197	3,82	4,64	2	5
Técnico	56	3,41	1,276	,171	3,07	3,75	1	5
Auxiliar	15	4,00	1,134	,293	3,37	4,63	1	5
Total	93	3,70	1,223	,127	3,45	3,95	1	5
<b>P-VALUE=0,019</b>								

Por último, nos referiremos a una última pregunta del set de Compromiso Organizacional, la cual obtuvo una diferencia significativa en su puntuación ( $P=0,013$ ), esta pregunta esta contenida en el N°20<sup>(ver tabla N°33)</sup> y afirma: “Creo que si dejara esta institución, no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo” esta diferencia se manifiesta en mayor grado, entre los estamentos Administrativo y Técnico, ya que los primeros, con una puntuación media ( $x=3,68$ ) inclinaros sus respuestas a las opciones Levemente Acuerdo y Acuerdo, mientras que el grupo de los Técnicos, con una puntuación media de ( $x=2,86$ ), manifestaba su inclinación por las opciones Desacuerdo y Levemente Acuerdo. Aquí afirmamos de alguna forma el planteamiento manifestado en la pregunta N°17, en la cual se infiere que el estamento Administrativo, manifiesta en mayor grado, que el dejar sus puestos de trabajo, significaría para ellos tener pocas posibilidades de encontrar un nuevo empleo.

**TABLA N°33: VALORACIÓN PREGUNTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL N°20 “CREO QUE SI DEJARA ESTA INSTITUCIÓN, NO TENDRÍA MUCHAS OPCIONES DE ENCONTRAR OTRO TRABAJO”**

	N	Media	Desv. Típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Administrativo	22	3,68	1,287	,274	3,11	4,25	1	5
Técnico	56	2,86	1,257	,168	2,52	3,19	1	5
Auxiliar	15	3,60	1,121	,289	2,98	4,22	1	5
Total	93	3,17	1,291	,134	2,91	3,44	1	5
<b>P-VALUE=0,013</b>								

**2.2.6. Descripción del Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso hacia la Organización de los Funcionarios.**

Las tablas siguientes<sup>(ver tablas N°34, 35 y 36)</sup>, presentan los resultados descriptivos que resumen las respuestas de los sujetos de estudio en cuanto a las variables Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, cada una con sus respectivas dimensiones.

**TABLA N°34: VALORES DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN DE LAS SUMAS DE RESPUESTAS QUE CONFORMAN LA VARIABLE LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES (N=93)**

		ESTILO DIRECTIVO	ESTILO PERSUASIVO	ESTILO PARTICIPATIVO	ESTILO DELEGADOR	LIDERAZGO
N	Válidos	93	93	93	93	93
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		47,00	49,23	37,90	36,38	170,51
Moda		53	65	49	30	177
Desv. Típica		11,303	11,909	9,277	8,331	35,586
Asimetría		-,623	-,864	-,791	-,496	-,642
Error típ. Asimetría		,250	,250	,250	,250	,250
Percentiles	25	40,00	42,00	32,50	31,00	151,00
	50	48,00	52,00	40,00	37,00	174,00
	75	56,00	58,00	45,00	42,50	198,00

En la tabla anterior<sup>(ver tabla N°34)</sup>, se presentan las cuatro dimensiones para la variable Liderazgo (estilo directivo, persuasivo, participativo y delegador), donde se observan simetrías negativas para todas sus dimensiones, aunque con valores pequeños, indican una desviación de las distribuciones hacia la izquierda.

**TABLA N°35: VALORES DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN DE LAS SUMAS DE RESPUESTAS QUE CONFORMAN LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DIMENSIONES (N=93)**

		SATISFAC. CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIP.	SATISFAC. CON REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES	SATISFAC. INTRÍNSECA CON EL TRABAJO	SATISFAC. CON AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	SATISFAC. CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN	SATISFAC. CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN	SATISFAC. LABORAL
N	Válidos	93	93	93	93	93	93	93
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		38,12	14,84	16,39	15,32	7,76	4,13	96,76
Moda		38	15	17 <sup>a</sup>	16	8	4	87 <sup>a</sup>
Desv. Típica		6.620	3.916	2.651	3.284	1.549	.679	14.160
Asimetría		-,410	-,051	-,605	-,703	-,329	-1,015	-,150
Error Tip. Asimetría		,250	,250	,250	,250	,250	,250	,250
Percentiles	25	34,00	12,00	15,00	14,00	6,50	4,00	87,00
	50	38,00	15,00	17,00	16,00	8,00	4,00	97,00
	75	43,00	18,00	19,00	18,00	9,00	5,00	107,00

<sup>a</sup> Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores

Lo mismo sucede con la tabla N°35, para las dimensiones de la variable Satisfacción, quienes muestran distribuciones sesgadas a la izquierda.

**TABLA N°36: VALORES DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN DE LAS SUMAS DE RESPUESTAS QUE CONFORMAN LA VARIABLE COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN Y SUS DIMENSIONES (N=93)**

		ESTILO DIRECTIVO	ESTILO PERSUASIVO	ESTILO PARTICIPATIVO	ESTILO DELEGADOR
N	Válidos	93	93	93	93
	Perdidos	0	0	0	0
Media		30,47	19,17	25,72	75,37
Moda		27	17 <sup>a</sup>	27 <sup>a</sup>	76
Desv. Típica		4,610	3,994	6,064	12,269
Asimetría		,091	,418	-,276	,207
Error Típico de Asimetría		,250	,250	,250	,250
Percentiles	25	27,00	16,00	21,00	65,50
	50	30,00	18,00	26,00	76,00
	75	34,00	22,00	30,50	85,00

<sup>a</sup> Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores

En el caso de las dimensiones de la variable Compromiso Organizacional (ver tabla N°36), sólo para el ítem Afectivo se observa simetría cero, mientras que para Costos/Alternativas se observa un leve sesgo hacia la izquierda, y para el ítem Normativo se observa sesgo hacia la derecha.

### ***2.2.7. Distribución Percentilar, para la comparación de resultados por Unidades de Trabajo.***

Como el indicador Asimetría afecta al estadístico promedio y desviación estándar, quienes son afectados por los extremos de la distribución, se decidió clasificar a los sujetos tomando como puntos de corte los percentiles 25 y 75 para cada una de las dimensiones y variables. Se obtienen producto de las sumas de cada una de las respuestas a las preguntas que forman parte de cada dimensión. Cada una de las sumas de las preguntas que forman parte de las dimensiones, se suman entre sí y forman parte a la variable.

Tanto, para dimensiones como variables, se clasificaron los que presenten una puntuación menor al  $P_{25}$  como “Baja Inclinación”, entre los percentiles 25 y 75 como “Mediana Inclinación” y a los individuos con un puntaje mayor al  $P_{75}$  fueron clasificados con la denominación “Alta Inclinación”.

La siguiente tabla (ver tabla N°37) muestra los puntos de corte para los percentiles 25 y 75 que servirán para clasificar a los sujetos en todas las dimensiones que forman parte de las tres variables estudiadas.

**TABLA N°37: DISTRIBUCIÓN PERCENTILAR DEL RESULTADO DE SUMAS DE RESPUESTAS PARA LAS DIMENSIONES RESPECTO A LIDERAZGO, SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN (N=93)**

INSTRUMENTO	DIMENSIONES	PERCENTIL (P <sub>j</sub> )		
		≤P <sub>25</sub> (Baja)	P <sub>25</sub> – P <sub>75</sub> (Mediana)	>P <sub>75</sub> (Alta)
<b>LIDERAZGO</b>	Estilo Directivo	≤40,0	40,1 – 56,0	>56,0
	Estilo Persuasivo	≤42,0	42,1 – 58,0	>58,0
	Estilo Participativo	≤32,5	32,6 – 45,0	>45,0
	Estilo Delegador	≤31,0	31,1 – 42,5	>42,5
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Supervisión y Participación en la Organización	≤34,0	34,1 – 43,0	>43,0
	Remuneración y Prestaciones	≤12,0	12,1 - 18,0	>18,0
	Intrínseca con el Trabajo	≤15,0	15,1 – 19,0	>19,0
	Ambiente Físico del Trabajo	≤14,0	14,1 – 18,0	>18,0
	Cantidad de Producción en el Trabajo	≤6,5	6,6 – 9,0	>9,0
	Calidad de Producción en el Trabajo	≤4,0	4,1 – 5,0	>5,0
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Afectivo	≤27,0	27,1 – 30,0	>30,0
	Normativo	≤16,0	16,1 – 22,0	>22,0
	Costos / Alternativas	≤21,0	21,1 – 30,5	>30,6

La tabla anterior muestra los puntos de corte para todas las dimensiones y de las variables según sean los  $\leq P_{25}$ ,  $P_{25} - P_{75}$  y  $> P_{75}$ . Por tanto, con estos valores se recodificarán y en función de ello se analizará con la variable Unidad de Trabajo.

**a) Análisis de Variable de Liderazgo:**

**TABLA N°38: LIDERAZGO RESPECTO AL ESTILO DIRECTIVO EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	LIDERAZGO DIRECTIVO			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	14 24,6%	30 52,6%	13 22,8%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	4 36,4%	4 36,4%	3 27,3%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	1 9,1	5 45,5	5 45,5	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	2 50	2 50	0 0%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	3 60%	1 20%	1 20%	5 100%

La tabla anterior <sup>(ver tabla N°38)</sup>, muestra la inclinación de respuestas de los funcionarios en cuanto al Estilo Directivo. Esta tabla nos muestra a grandes rasgos, que las unidades analizadas presentan una dispersión en la inclinación de sus respuestas. No obstante lo anterior se infiere que algunas unidades manifiestan una mediana inclinación al estilo Directivo, encontrándose en este nivel de respuestas, los funcionarios de la Facultad de Ciencias con un 60% (n=3), seguido de Administración Central y Facultad de Arquitectura con un 50% y un 52,6% respectivamente.

**TABLA N°39: LIDERAZGO RESPECTO AL ESTILO PERSUASIVO EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	LIDERAZGO PERSUASIVO			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	14 24,6%	30 52,6%	13 22,8%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	5 45,5%	4 36,4%	2 18,2%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	1 9,1%	6 54,5%	4 36,4%	11 100%
Fac. Ciencias	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	3 75%	0 0%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%

La tabla N°39, presenta la percepción del Estilo de Liderazgo Persuasivo, en jefaturas de las distintas unidades analizadas, es así como se observa en gran parte de ellas, una mediana inclinación a este estilo de dirección, concentrándose sus mayores porcentajes en la Facultad de Ciencias (80%), seguido de la Facultad de Arquitectura y Ciencias Empresariales con un 75 y 60% respectivamente.

**TABLA N°40: LIDERAZGO RESPECTO AL ESTILO PARTICIPATIVO EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	12 21,1	32 56,1%	13 22,8%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	4 36,4%	6 54,5%	1 9,1%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	1 9,1%	4 36,4%	6 54,5%	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	3 75%	0 0%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	3 60%	2 40%	0 0%	5 100%

La tabla N°40, muestra la asociación de la variable Liderazgo y su Estilo Participativo, en la percepción de los funcionarios, según la unidad donde desempeñan sus labores. En ella, se advierte que sólo los individuos pertenecientes a la Facultad de Cs. De la Salud y los Alimentos, presentaron una alta inclinación a este estilo de dirección, mientras que gran parte de las unidades en estudio, manifiestan una mediana inclinación en relación a este punto, en donde los mayores porcentajes expresados, se encuentran en Facultad de Arquitectura con un 75% (n=3), seguido por la Facultad de Ciencias (60%) y Casa Central (56,1%).

**TABLA N°41: LIDERAZGO RESPECTO AL ESTILO DELEGADOR EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO- BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	LIDERAZGO DELEGADOR			Total
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	
Administración Central	14 24,6%	28 49,1%	15 26,3%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	4 36,4%	7 63,6%	0 0%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	2 18,2%	3 27,3%	6 54,5%	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	2 40%	1 20%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	2 50%	1 25%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%

La tabla N°41, nuevamente nos muestra que sólo la Facultad de Cs. de la Salud y los Alimentos manifiesta una alta inclinación al Estilo de liderazgo Delegador (54,5%), equivalente a (n=6), mientras que la mayor parte de las unidades en estudio, dirigen sus respuestas a la Mediana Inclinación en la percepción de este estilo, liderando en este nivel la Facultad de Educación con un 63%, seguida de la Facultad de Ciencias Empresariales con un 60% y Facultad de Arquitectura con un 50%.

**b) Análisis de Variable de Satisfacción Laboral:**

**TABLA N°42: SATISFACCIÓN LABORAL RESPECTO A LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	12 21,1%	30 52,6%	15 26,3%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	4 36,4%	4 36,4%	3 27,3%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	3 27,3%	6 54,5%	2 18,2%	11 100%
Fac. Ciencias	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	3 75%	0 0%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	3 60%	2 40%	0 0%	5 100%

La tabla N°42, muestra la dimensión de Satisfacción Laboral, relacionada con la Supervisión y Participación, asociada a las distintas unidades de trabajo. De ella, se desprende que el buena parte de las unidades participantes en este estudio manifiestan una mediana satisfacción con respecto a esta dimensión, liderando estas puntuaciones se encuentra la Facultad de Ciencias con un 80%, seguido de las Facultades de Arquitectura y Ciencias de la Salud y de los Alimentos con un 75 y 54,5% respectivamente.

**TABLA N°43: SATISFACCIÓN LABORAL RESPECTO A LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	14 24,6%	32 56,1%	11 19,3%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	2 18,2%	6 54,5%	3 27,3%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	6 54,5%	1 9,1%	4 36,4%	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	3 75%	0 0%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	4 80%	1 20%	0 0%	5 100%

La tabla N°43, muestra la dimensión de Satisfacción Laboral, relacionada con la Remuneración y Prestaciones. Esta tabla nos indica que cuatro de las seis unidades participantes en este estudio, presentan una mediana satisfacción con respecto a la dimensión presentada, liderando las puntuaciones se encuentra la Facultad de Arquitectura con un 75%, seguida de la Facultad de Ciencias con un 60% y Administración Central con un 56,1%. Sin embargo es importante mencionar que dos unidades presentan una baja satisfacción en este sentido y son la Facultad de Ciencias Empresariales con un 80% (n=4) y Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos (54,5%).

**TABLA N°44: SATISFACCIÓN INTRÍNSECA CON EL TRABAJO EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA CON EL TRABAJO			
	Baja Inclinação	Mediana Inclinação	Alta Inclinação	Total
Administración Central	19 33,3%	26 45,6%	12 21,1%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	3 27,3%	6 54,5%	2 18,2%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	2 18,2%	6 54,5%	3 27,3%	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	0 0%	4 100%	0 0%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	3 60%	2 40%	0 0%	5 100%

Se puede apreciar en esta tabla N°44, que la mayor parte de los funcionarios, pertenecientes a las distintas unidades en estudio, señalaron una mediana satisfacción con respecto a esta dimensión, destacando en un 100%, la Facultad de Arquitectura, seguida por la Facultad de Ciencias (60%) y Facultades de Educación y Cs. de la Salud y de los Alimentos, ambas con un 54,5% . No obstante lo anterior, se destaca el alto porcentaje obtenido por la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes manifiestan baja satisfacción en esta dimensión.

**TABLA N°45: SATISFACCIÓN LABORAL RESPECTO AL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	20 35,1%	25 43,9%	12 21,1%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	7 63,6%	2 18,2%	2 18,2%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	4 36,4%	4 36,4%	3 27,3%	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	0 0%	3 75%	1 25%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%

En la tabla N°45, se desprende que, tres de las seis unidades intervinientes en el estudio, manifestaron una mediana satisfacción en cuanto al ambiente físico de trabajo, encontrándose los mayores porcentajes en la Facultad de Ciencias Empresariales con un 80%, seguida de la Facultad de Arquitectura con un 75% y la Facultad de Ciencias con un 60%. Independiente a lo anterior, sólo manifestó una baja satisfacción en este ítem, un porcentaje significativo de la Facultad de Educación (63,6%).

**TABLA N°46: SATISFACCIÓN LABORAL RESPECTO A LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO DE FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	17 29,8%	30 52,6%	10 17,5%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	2 18,2%	7 63,6%	2 18,2%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	1 9,1%	8 72,7%	2 18,2%	11 100%
Fac. Ciencias	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	0 0%	3 75%	1 25%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	2 40%	3 60%	0 0%	5 100%

Respecto a la dimensión Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo (ver tabla N°46), se observa que un porcentaje significativo de los individuos intervinientes en este estudio, manifiestan una mediana satisfacción con respecto a esta dimensión, se destaca la puntuación de la Facultad de Ciencias con un 80%, seguida de la Facultad de Arquitectura con un 75% y la Facultad de Cs. de la Salud y de los Alimentos con un 72,7%.

**TABLA N°47: SATISFACCIÓN LABORAL RESPECTO A LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (n=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		
	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	39 68,4%	18 31,6%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	9 81,8%	2 18,2%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	7 63,6%	4 36,4%	11 100%
Fac. Ciencias	5 100%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	3 75%	1 25%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	5 100%	0 0%	5 100%

La tabla N°47, presenta la dimensión de Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo. La particularidad de esta tabla, es que existe una mayoría, que inclina sus respuestas a la mediana satisfacción, presentada en todas las unidades pertenecientes a este estudio, se destaca la puntuación de las Facultades de Ciencias Empresariales y Ciencias, quienes obtienen en un 100% en la inclinación de sus funcionarios, seguidas por la Facultad de Educación con un 81,8% y la Facultad de Arquitectura con un 75% de adherencias.

**c) Análisis Variable Compromiso Organizacional:**

**TABLA N°48: COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA AFECTIVIDAD EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	COMPROMISO AFECTIVO			Total
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	
Administración Central	19 33,3%	9 15,8%	29 50,9%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	2 18,2%	6 54,5%	3 27,3%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	2 18,2%	3 27,3%	6 54,5%	11 100%
Fac. Ciencias	1 20%	3 60%	1 20%	5 100%
Fac. Arquitectura	0 0%	1 25%	3 75%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	4 80%	1 20%	0 0%	5 100%

La tabla N°48, muestra la asociación entre la unidad de trabajo donde laboran los funcionarios y el Compromiso Organizacional relacionado con la dimensión Afectividad. Descriptivamente, se logra observar que hay una alta variabilidad en la percepción de este concepto, a medida que cambia la unidad a la cual pertenece el individuo. Al respecto, destacamos los porcentajes obtenidos y que consideran un alto compromiso del tipo afectivo, en la Facultad de Arquitectura (75%), seguida de la Facultad de Cs. de la Salud y de los Alimentos (54,5%). Sin embargo, es importante destacar el bajo compromiso afectivo manifestado por la Facultad de Ciencias Empresariales (80%).

**TABLA N°49: COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LAS NORMAS EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	COMPROMISO NORMATIVO			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	15 26,3%	30 52,6%	12 21,1%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	2 18,2%	7 63,6%	2 18,2%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	3 27,3%	4 36,4%	4 36,4%	11 100%
Fac. Ciencias	2 40%	2 40%	1 20%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	2 50%	1 25%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%

En la tabla N°49, se muestra la asociación de la dimensión de Compromiso Normativo de los funcionarios según la unidad donde laboran. Se aprecia que un porcentaje significativo de la muestra, declara mantener en este sentido, un mediano compromiso, liderando las puntuaciones, la Facultad de Ciencias Empresariales con un 80%, seguida por la Facultad de Educación (63,6%) y Administración Central con un 52,6% de inclinaciones.

**TABLA N°50: COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LOS COSTOS Y ALTERNATIVAS EN FUNCIONARIOS DEL CAMPUS CHILLÁN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO CLASIFICADOS SEGÚN UNIDAD DE TRABAJO (N=93)**

UNIDAD DE TRABAJO	COMPROMISO COSTOS/ALTERNATIVAS			
	Baja Inclinación	Mediana Inclinación	Alta Inclinación	Total
Administración Central	17 29,8%	24 42,1%	16 28,1%	57 100%
Fac. Educación y Humanidades	3 27,3%	8 72,7%	0 0%	11 100%
Fac. Cs. Salud y los Alimentos	2 18,3%	3 27,3%	6 54,5%	11 100%
Fac. Ciencias	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%
Fac. Arquitectura	1 25%	2 50%	1 25%	4 100%
Fac. Cs. Empresariales	1 20%	4 80%	0 0%	5 100%

En la tabla N°50, se muestra la asociación de la dimensión de Compromiso de Costos/Alternativas, de acuerdo al lugar donde laboran los individuos de la muestra, en donde se aprecia una inclinación de respuestas hacia el mediano y bajo compromiso de este tipo, a excepción de la Facultad de Cs. de la Salud y de los Alimentos, quien fue la única unidad que manifestó por mayoría de funcionarios (>50%) un alto compromiso en esta dimensión, no obstante lo anterior, en las unidades que manifiestan un mediano compromiso, lideran las Facultades de Ciencias Empresariales y Ciencias con un 80% de inclinación, seguidas por la Facultad de Educación y Humanidades con un 72,7%.

**TABLA N°51 RESUMEN DE PROMEDIOS OBTENIDOS POR UNIDAD, EN LAS RESPUESTAS QUE TIENEN RELACIÓN CON LA PREDOMINANCIAS DE ESTILOS POR UNIDAD**

	Administración Central		Facultad Educación y Humanidades		Fac. Cs. Salud y los Alimentos		Facultad de Ciencias		Facultad de Arquitectura		Facultad de Ciencias Empresariales	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
<b>LIDERAZGO</b>												
Estilo Directivo	3,55	71	3,63	<b>73</b>	4,15	83	3,38	68	3,31	66	3,55	<b>71</b>
Estilo Persuasivo	3,82	76	3,53	71	4,34	<b>87</b>	3,46	<b>69</b>	4,06	<b>81</b>	3,55	<b>71</b>
Estilo Participativo	3,86	<b>77</b>	3,52	70	4,27	86	3,32	66	3,38	68	3,38	68
Estilo Delegador	3,70	74	3,26	65	4,19	84	3,46	<b>69</b>	3,33	67	3,22	64

En términos generales podemos afirmar que la predominancia de estilos de liderazgo por unidades de trabajo, no presentan una diferencia significativa, con respecto de los estilos que menos predominan por unidad, no obstante lo anterior, podemos afirmar que de acuerdo a los promedios que indican mayor predominancia en los estilos, se presenta el siguiente análisis:

En la unidad de Administración Central, se encuentra predominante según media obtenida de la suma de los puntajes totales (x=3,86), el estilo de Liderazgo Participativo, seguido muy cercanamente del estilo Persuasivo (x=3,82).

En la Facultad de Educación y Humanidades, predomina el estilo de Liderazgo Directivo (x=3,63), seguido muy de cerca por el estilo Persuasivo (x=3,53)

En lo que respecta a la Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos, se encuentra predominando el estilo de Liderazgo Persuasivo (x=4,34), seguido muy de cerca por el estilo Participativo (x=4,27).

Mientras que en la Facultad de Ciencias, dos son los estilos que predominan, según la media obtenida en las respuestas de sus integrantes, (x=3,46) y son los estilos de Liderazgo Persuasivo y Delegador, seguido muy de cerca por el estilo Directivo (x=3,38).

En cuanto a la Facultad de Arquitectura, podemos mencionar que es la única unidad que en promedio mantiene una predominancia significativa del estilo de liderazgo Persuasivo ( $x=4,06$ ), ya que los estilos restantes mantienen una predominancia bajo el 70%.

Por último, tenemos a la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes presentan un promedio general en sus respuestas, tendientes a la predominancia de dos estilos que son de liderazgo Directivo y Persuasivo ( $x=3,55$ ), seguidos levemente cerca por el estilo Participativo ( $x=3,38$ ).

**TABLA RESUMEN N°52 DE PROMEDIOS OBTENIDOS POR UNIDAD, EN LAS RESPUESTAS QUE TIENEN RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN SUS SEIS DIMENSIONES**

SATISFACCIÓN LABORAL	Administración Central		Facultad Educación y Humanidades		Fac. Cs. Salud y los Alimentos		Facultad de Ciencias		Facultad de Arquitectura		Facultad de Ciencias Empresariales	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
Supervisión y Participación	3,88	78	3,75	75	3,83	77	3,64	73	3,88	78	3,26	65
Remuneraciones y Prestaciones	3,02	60	3,09	62	2,87	57	2,88	58	3,00	60	2,32	46
Intrínseca con el trabajo	4,10	82	4,30	<b>86</b>	4,45	<b>89</b>	4,05	<b>81</b>	4,06	81	3,85	77
Ambiente Físico de Trabajo	3,84	77	3,64	73	3,95	79	3,55	71	4,19	84	3,85	77
Cantidad de Producción en el trabajo	3,83	77	4,00	80	4,09	82	3,7	74	4,25	<b>85</b>	3,6	72
Calidad de Producción en el Trabajo	<b>4,15</b>	<b>83</b>	4,18	84	4,36	87	3,6	72	4,00	80	3,8	76

En términos generales, podemos señalar que las distintas unidades pertenecientes a los tres Estamentos en estudio de la Universidad del Bío-Bío, manifiestan en promedio que existe una mediana Satisfacción. Si al nivel de sus respuestas (1 a 5) se le otorgara un porcentaje incremental desde 0 hasta 100%, los porcentajes promedio de satisfacción por unidad, serían los siguientes:

La unidad de Administración Central, manifiesta en sus respuestas, que la dimensión de Satisfacción Laboral, en la cual obtienen el mayor porcentaje de satisfacción promedio es en la Calidad con la Producción en el Trabajo (83%), seguida muy de cerca con la Satisfacción Intrínseca con el Trabajo (82%).

Por otro lado, la Facultad de Educación y Humanidades y la Facultad de Cs. De la Salud y de los Alimentos, manifiestan que el porcentaje promedio más alto en Satisfacción Laboral, se genera en la Satisfacción Intrínseca con el Trabajo (86%), seguida de cerca por la Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo (84%) y (87%) respectivamente.

Al referirnos a la Facultad de Ciencias, éstos manifiestan que el porcentaje promedio más alto obtenido en la presente variable, se presenta en la Satisfacción Intrínseca con el Trabajo (81%), seguido por la Satisfacción con la Cantidad de Producción en el trabajo (74%).

En lo referente a la Facultad de Arquitectura, los funcionarios manifiestan que el porcentaje promedio de Satisfacción laboral, lo lideran la Satisfacción con la Cantidad de Producción en el Trabajo (85%), seguido muy de cerca por la Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo (84%).

Por último, la Facultad de Ciencias Empresariales, es quien mantiene, en su mayoría los porcentajes más bajos de Satisfacción Laboral, a la hora de hacer un análisis por dimensión, no obstante sus puntuaciones, no son consideradas absolutamente bajas, a excepción de la dimensión de Satisfacción con las Remuneraciones y Prestaciones, que obtuvo una baja puntuación promedio (46%), mientras que las dimensiones con mayor puntuación obtenida (77%) fueron la Satisfacción Intrínseca con el Trabajo y Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo.

**TABLA RESUMEN N°53 DE PROMEDIOS OBTENIDOS POR UNIDAD, EN LAS RESPUESTAS QUE TIENEN RELACIÓN CON EL NIVEL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN SUS TRES DIMENSIONES**

	Administración Central		Facultad Educación y Humanidades		Fac. Cs. Salud y los Alimentos		Facultad de Ciencias		Facultad de Arquitectura		Facultad de Ciencias Empresariales	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>												
Compromiso Afectivo	3,82	<b>76</b>	3,78	<b>76</b>	3,94	<b>79</b>	3,80	<b>76</b>	4,03	<b>81</b>	3,33	<b>67</b>
Compromiso Normativo	3,15	63	3,33	67	3,30	66	3,17	63	3,58	72	2,90	58
Compromiso Costos/Alt.	3,24	65	2,91	58	3,52	70	3,03	61	3,03	61	3,23	65

Al revisar las tablas con las respuestas promedio, expresadas por cada unidad en distintos ámbitos o dimensiones del Compromiso Organizacional, podemos inferir, que el total de las unidades incluidas en la investigación, presentan predominancia del Compromiso de tipo Afectivo. Por otra parte, estos porcentajes pueden ser considerados, como un nivel medio de Compromiso.

### 3. CORRELACIONES ENTRE VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES.

#### 3.1. Correlaciones

En este punto de la investigación, nos centraremos en el análisis de las correlaciones entre las distintas variables en estudio y sus distintos estilos y dimensiones. Para concepto de ordenar este análisis, se han separado las tablas de correlaciones, de acuerdo a la variable independiente (Liderazgo), con respecto a las variables dependientes (Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional), para finalmente analizar las correlaciones entre las variables dependientes

**TABLA N°54: CORRELACIONES DE LOS ESTILOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO (LID) CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (SL), EN FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO, DEL CAMPUS CHILLÁN (N=93)**

LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL		Supervisión y Participación (SL)	Remuneración y Prestaciones (SL)	Intrínseca con el Trabajo (SL)	Ambiente Físico (SL)	Cantidad de Producción (SL)	Calidad de Producción (SL)
<b>Estilo Directivo (LD)</b>	Correlación de Pearson	,380**	,166	,297**	,186	,292**	,338**
	Sig. (bilateral)	,000	,112	,004	,074	,005	,001
<b>Estilo Persuasivo (LD)</b>	Correlación de Pearson	,740**	,264*	,562**	,422**	,404**	,448**
	Sig. (bilateral)	,000	,011	,000	,000	,000	,000
<b>Estilo Participativo (LD)</b>	Correlación de Pearson	,812**	,303**	,586**	,414**	,353**	,394**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000	,000	,001	,000
<b>Estilo Delegador (LD)</b>	Correlación de Pearson	,692**	,359**	,538**	,421**	,413**	,297**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,004

#### 3.1.1. Estilo Directivo y Dimensiones de Satisfacción Laboral

En cuanto a la variable Independiente Liderazgo y su estilo Directivo, ésta presenta una positiva y significativa correlación con la dimensión de Satisfacción con la Supervisión y Participación del funcionario en su empresa ( $r=380$ ), lo que nos indicaría que este estilo de dirección influye en la conformidad que manifieste el individuo a la hora de sentirse participe en la empresa.

Sin embargo, este estilo de dirección no manifiesta una significativa correlación con la Satisfacción que presenta el individuo en el ámbito de las Remuneraciones y Prestaciones

( $r=166$ ), lo que de alguna forma nos indicaría que el individuo, independiente a los ingresos mensuales que perciba y los beneficios adicionales que divise, se sentirá satisfecho o no independiente a esta forma de dirección.

El estilo Directivo, manifiesta una positiva y significativa relación con la Satisfacción Intrínseca con el Trabajo ( $r=297$ ), lo que nos indicaría que la forma de dirección que manifiesta este estilo, mantiene un equilibrio en cuanto a la satisfacción que el individuo manifestaría en aspectos generales inherentes a su trabajo.

En cuanto a la correlación manifestada con la Satisfacción con el ambiente físico de trabajo, debemos señalar que esta manifiesta una positiva pero no significativa correlación con el estilo Directivo ( $r=186$ ), lo que daría paso a pensar que la insatisfacción con el entorno de trabajo del individuo, no tendría relación o causal con esta forma de dirección.

Por otro lado, podemos observar que este estilo, sí mantiene una positiva y significativa correlación en lo que refiere a la Satisfacción con la cantidad de producción ( $r=292$ ), lo que nos indicaría que el individuo se manifiesta satisfecho con la cantidad de trabajo que produce de forma positiva y directamente relacionada a este estilo de liderazgo.

Por último, la tabla nos muestra que existe una correlación positiva y significativa, con la dimensión de Satisfacción con la Calidad de producción ( $r=338$ ). Esto nos indica que este estilo influye en la calidad del trabajo que se realiza dentro de la unidad.

### ***3.1.2. Estilo Persuasivo y Dimensiones de Satisfacción Laboral***

Al cruzar la variable liderazgo y su estilo Persuasivo, con la dimensión de Satisfacción con la Supervisión y Participación, se manifiesta que ésta tiene una muy buena y significativa correlación entre ambas variables ( $r=740$ ). Esto nos indicaría que un estilo marcado por el apoyo y dirección del jefe hacia el subordinado, influiría en la satisfacción con la participación y tipo de supervisión que el funcionario exprese en su trabajo.

En cuanto al estilo Persuasivo y su cruce con la dimensión de satisfacción del individuo con la Remuneración y prestaciones, esta nos indica que existe una positiva y significativa correlación ( $r=264$ ), lo que de cierta forma nos hace pensar que este estilo de dirección influye en la satisfacción que el funcionario exprese en término de salario percibido y beneficios entregados por la empresa.

Al referirnos a la correlación entre este estilo de dirección y la dimensión de Satisfacción Intrínseca con el trabajo, podemos señalar que existe una muy buena y positiva correlación ( $r=562$ ), lo que nos hace inferir que, este estilo de dirección, enfocado tanto en la tarea como en las relaciones con el personal, tiene alta influencia en la satisfacción que el funcionario exprese de manera general hacia su trabajo.

En lo referente a la correlación del estilo Persuasivo con la dimensión de Satisfacción con el Ambiente físico de trabajo, podemos inferir que presenta una significativa y positiva correlación entre ambas ( $r=422$ ). Esto podría suponer que el estilo de dirección, tiene una directa relación en la forma de percepción del empleado hacia su oficina o espacio físico de trabajo.

En cuanto al estilo persuasivo su cruce con la dimensión de Satisfacción con la Cantidad de Producción, podemos inferir que éstas mantienen una significativa correlación y de forma positiva ( $r=404$ ), lo que de alguna forma, nos hace suponer que el individuo sujeto a este tipo de dirección, mantiene una estrecha relación en la producción que este genere en su unidad.

Por último, podemos señalar que el estilo de referencia, mantiene una significativa y positiva relación con la dimensión de Satisfacción con la Calidad de Producción del empleado hacia su trabajo ( $r=448$ ), lo que nos indica que ambos estilos y dimensiones se encuentra de alguna manera vinculadas a la hora de manifestar satisfacción o insatisfacción en el empleo.

### **3.1.3. Estilo Participativo y Dimensiones de Satisfacción Laboral**

Al analizar las variables Liderazgo y su estilo participativo con Satisfacción Laboral y su dimensión Satisfacción con la Supervisión y Participación, podemos inferir que ambas poseen una muy buena correlación, de manera positiva y significativa a nivel bilateral ( $r=812$ ). Lo que nos hace inferir que un estilo orientado a la alta relación entre jefe y subordinados y baja relación en la tarea, se encuentra de alguna manera vinculada con la satisfacción que perciba el funcionario en cuanto a la supervisión que recibe y la participación de éste en la empresa.

Por otro lado al analizar el estilo de referencia con la dimensión de Satisfacción con la Remuneración y Prestaciones, esta mantiene una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=303$ ). De esta forma es posible inferir que esta forma de dirigir, tiene un alto vínculo con la satisfacción que mantenga el individuo con el salario y prestaciones otorgadas por la empresa.

En lo referente al cruce que se produce con la dimensión de Satisfacción Intrínseca con el trabajo, podemos indicar que esta mantiene una positiva y significativa relación a nivel bilateral entre ambas ( $r=586$ ). Esto podría indicarnos que existe un alto vínculo entre ellas, sobre todo al momento de que el individuo manifieste su satisfacción general con su empleo.

Al cruzar el estilo Participativo con la dimensión de Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo, ésta manifiesta una positiva y significativa relación entre ambas ( $r=414$ ), lo que nos indica que mientras más presente se encuentre este estilo en la forma de dirigir al empleado, éste manifestará en mayor medida su satisfacción con el lugar físico de trabajo.

Al referirnos al cruce del estilo de referencia y la dimensión de Satisfacción con la cantidad de Producción, éste manifiesta una positiva y significativa correlación ( $r=353$ ), lo que nos indica que existe un alto lazo entre ellas, sobre todo al momento en el cual el funcionario debe expresar su conformidad con la calidad o prolijidad con la que se genera el trabajo dentro de su unidad.

Finalmente, al referirnos al cruce del estilo Participativo, con la dimensión de Satisfacción con la Calidad de Producción, debemos señalar que estas presentan una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=394$ ). Esto nos indicaría que existe entre ellas una alta reciprocidad entre el estilo de dirección y la percepción que manifieste el individuo, en cuanto a la satisfacción con la calidad con la que se genera el trabajo dentro de su unidad.

#### ***3.1.4. Estilo Delegador y Dimensiones de Satisfacción Laboral***

En cuanto a la variable de liderazgo y su estilo delegador y la dimensión de Satisfacción con la Supervisión y Participación, podemos indicar que existe una alta y significativa correlación entre ellas ( $r=692$ ). Lo anterior, nos hace inferir que existe un alto vínculo entre el estilo de dirección señalado y la positiva o negativa percepción que mantenga el empleado con la forma que es supervisado y su grado de participación en la empresa.

Al analizar el estilo referido con la dimensión de Satisfacción del empleado con las remuneraciones y prestaciones entregadas por su empresa, podemos señalar que existe una positiva y significativa correlación entre ellas ( $r=359$ ). Esto nos indicaría que un estilo que proporciona poca dirección y apoyo, influiría positiva o negativamente en la satisfacción que el empleado exprese hacia los ingresos percibidos en la empresa.

En cuanto al cruce del estilo delegador y la dimensión de Satisfacción Intrínseca con el Trabajo, podemos señalar que existe una muy buena y positiva correlación entre ellas ( $r=538$ ). Lo anterior no hace suponer que existe un vínculo entre ellas que influye positiva o negativamente en la satisfacción general que exprese el individuo hacia su empleo.

Por otro lado, la tabla nos indica que existe una positiva y significativa correlación entre el estilo delegador y la dimensión de Satisfacción con el ambiente físico de trabajo ( $r=421$ ), esto nos indica que el grado de satisfacción que manifieste el individuo, en relación a su lugar de trabajo, va a estar influenciado por este estilo de dirección.

Al analizar el estilo delegador con la dimensión de Satisfacción con la Cantidad de Producción, podemos inferir que éstas presentan una positiva y significativa correlación a nivel bilateral ( $r=413$ ). Esto nos indica que entre ambas variables, existe una estrecha relación que hace instuir que el marcado estilo de una, infiere positiva o negativamente en la satisfacción de la otra.

Por último, al analizar el estilo referido con la dimensión de Satisfacción con la Calidad de Producción, la tabla nos indica que existe una buena correlación entre ambas ( $r=297$ ). Esto nos indica que este estilo de dirección influye, positiva o negativamente en el grado de satisfacción que el individuo manifieste con la calidad de trabajo generado en su unidad.

**TABLA N°55: CORRELACIONES DE LOS ESTILOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO (LID) CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (CO), EN FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO, DEL CAMPUS CHILLÁN (N=93)**

LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL		Afectivo (CO)	Normativo (CO)	Costos/ Alternativas (CO)
Estilo Directivo (LD)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,327** ,001	,317** ,002	,393** ,000
Estilo Persuasivo (LD)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,333** ,001	,261* ,012	,232* ,025
Estilo Participativo (LD)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,302** ,003	,263* ,011	,166 ,012
Estilo Delegador (LD)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,240* ,020	,359** ,000	,199 ,056

### ***3.1.5. Estilo Directivo y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al analizar el estilo Directivo y la dimensión de Compromiso Afectivo, podemos señalar que ambas mantienen una positiva y significativa correlación ( $r=327$ ). Esto nos hace suponer que este estilo de dirección tiene una alta influencia con el compromiso en términos de afecto, que el individuo mantenga hacia su institución.

Al cruzar el estilo Directivo con la dimensión de Compromiso Normativo, la tabla nos muestra que existe una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=317$ ). Lo anterior

nos hace inferir que existe un grado de vinculación de este estilo de dirección, con respecto a la obligación moral del individuo de permanecer o no en la institución.

Con respecto al estilo de referencia y su cruce con la dimensión de Compromiso de Costos/ Alternativas, la tabla nos indica que existe una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=393$ ). Esto nos hace inferir que el estilo de dirección enfocado más en la tarea que en la relación con el empleado, tiene un estrecho vínculo con la necesidad del individuo de permanecer o no en la institución, analizando las dificultades y/o ventajas que ello significaría.

### ***3.1.6. Estilo Persuasivo y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

La tabla resumen, nos indica que existe una positiva y significativa correlación entre el estilo persuasivo y la dimensión de Compromiso Afectivo ( $r=333$ ). Esto hace suponer que existe influencia positiva o negativa de este estilo de dirección, con respecto al vínculo de tipo afectivo que manifieste el empleado.

En cuanto a la correlación expresada entre el estilo persuasivo y la dimensión de Compromiso Normativo, podemos señalar que existe una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=261$ ). Lo anterior, nos indica que existe influencia, positiva o negativa de este estilo de liderazgo, y el compromiso en términos de sentimientos de lealtad que el individuo manifieste a su empleo.

La tabla nos indica también que en el cruce del estilo persuasivo y la dimensión de Compromiso del tipo Costos/ Alternativas, éstas presenta una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=232$ ), lo que nos hace suponer que un estilo de dirección inclinado tanto a la tarea como a la relación con los empleados, influiría en términos de compromiso del individuo y su decisión de permanecer o desvincularse de la institución.

### ***3.1.7. Estilo Participativo y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al analizar el estilo Participativo y su cruce con la dimensión de Compromiso Afectivo, la tabla nos indica que existe una correlación significativa y positiva entre ambas ( $r=302$ ). Lo anterior nos hace inferir que un estilo de dirección en que líderes y seguidores comparten la toma de decisiones y existe facilidad de comunicación, tendría un vínculo significativo con el grado de afectividad que el empleado desarrolle en torno a su unidad de trabajo.

Por otro lado, tenemos el cruce del estilo de referencia y la dimensión de Compromiso Normativo, presenta entre ambas, una correlación positiva y significativa a nivel bilateral ( $r=263$ ). Lo anterior, nos indica que un estilo de liderazgo de estas características, posee en algún grado una interacción con la forma en que el individuo mantiene sentimientos de lealtad hacia su institución.

Por último, al revisar la relación existente entre el estilo participativo y la dimensión de Compromiso Costos/ Alternativas, la tabla nos muestra no existe una relación significativa entre ambas dimensiones ( $r=166$ ). Por lo tanto, una decisión de desvinculación del funcionario con su empresa, no tendría sus bases o fundamentos en este estilo de dirección.

### ***3.1.8. Estilo Delegador y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al referirnos al estilo Delegador y su relación con la dimensión de Compromiso del tipo Afectivo, la tabla nos muestra que existe una positiva y significativa correlación a nivel bilateral entre ambas variables ( $r=240$ ). Esto nos indica que este estilo de liderazgo, tendría alguna intervención en el grado afectivo de compromiso que manifiesta el empleado en su unidad de trabajo.

Por otro lado, tenemos la relación entre el estilo de referencia y la dimensión de Compromiso Normativo, los cuales al ser cruzados nos presenta una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=359$ ). Esto nos indica que ambas variables, se encuentran relacionadas entre sí, de modo que el estilo de dirección influiría en la lealtad expresada por el funcionario, como una forma de compromiso hacia su institución.

Finalmente, al cruzar la variable de liderazgo y su estilo Delegador con la dimensión de Compromiso Costos/Alternativas, la tabla nos indica que no existe una correlación significativa entre ambas dimensiones ( $r=199$ ). Esto nos indicaría que el estilo de dirección analizado no tendría ningún peso a la hora de que el individuo deba analizar la posibilidad de cambio o retiro de la institución por razones de beneficio propio.

**TABLA N°56: CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (SL), CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (CO) EN FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO, DEL CAMPUS CHILLÁN (N=93)**

SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL		Afectivo (CO)	Normativo (CO)	Costos/ Alternativas (CO)
Supervisión y Participación (SL)	Correlación de Pearson	,417**	,342**	,184
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,077
Remuneraciones y Prestaciones (SL)	Correlación de Pearson	,545**	,463**	,313**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,002
Intrínseca con el trabajo (SL)	Correlación de Pearson	,440**	,416**	,245*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,018
Ambiente Físico de Trabajo (SL)	Correlación de Pearson	,236*	,292**	,129
	Sig. (bilateral)	,023	,004	,218
Cantidad de Producción en el trabajo (SL)	Correlación de Pearson	,349**	,444**	,361**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000
Calidad de Producción en el Trabajo (SL)	Correlación de Pearson	,140	,148	,141
	Sig. (bilateral)	,181	,157	,178

**3.1.9. Dimensión de Satisfacción con la Supervisión y Participación y Dimensiones de Compromiso Organizacional**

Al analizar la dimensión de Satisfacción con la Supervisión y Participación con respecto a la Dimensión de Compromiso Afectivo, podemos inferir que existe una positiva y significativa correlación a nivel bilateral, entre ambas dimensiones ( $r=417$ ). Esto nos indicaría que a mayor nivel de satisfacción del individuo en el ámbito de la participación dentro de su empresa y la forma en que es supervisado, éste presentaría mayor nivel de Compromiso Afectivo hacia su institución.

Por otro lado la tabla nos indica que al cruzar la dimensión de satisfacción de referencia y la dimensión de Compromiso Normativo, la tabla nos muestra que ambas presentan una positiva y significativo nivel de correlación ( $r=342$ ), lo que nos indicaría que la satisfacción del individuo en este sentido, tendría un estrecho vínculo con el grado de lealtad que el individuo exprese hacia su institución.

En cuanto al cruce de la dimensión de Satisfacción con la Supervisión y Participación y la dimensión de Compromiso Costos/Alternativas, la tabla nos muestra que no existe una correlación significativa entre ambas dimensiones ( $r=184$ ). Lo anterior nos indica que la satisfacción del individuo en este aspecto, resulta ser independiente al momento de que el individuo evalúe las alternativas de desvinculación con la empresa.

### ***3.1.10. Dimensión de Satisfacción con la Remuneración y Prestaciones y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al cruzar la dimensión de Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones y la dimensión de Compromiso Afectivo, se nos presenta una correlación positiva y significativa a nivel bilateral ( $r=545$ ). Esto nos indicaría que al aumentar el grado de satisfacción en este aspecto, también habría un aumento en el grado de compromiso afectivo del individuo.

Por otro lado tenemos la correlación entre la dimensión de Satisfacción de referencia con la dimensión de Compromiso Normativo, al respecto, la tabla nos muestra que existe una positiva y significativa relación entre ambas ( $r=463$ ). Esto nos indicaría que al aumentar el grado de satisfacción en este aspecto, también aumentaría positivamente el grado de lealtad y Compromiso por parte del individuo hacia su empresa.

En cuanto a la satisfacción con la remuneración y prestaciones y la dimensión de Compromiso Costos/Alternativas, se puede apreciar que existe una significativa y positiva relación entre ambas ( $r=313$ ). Esto nos hace inferir que a mayor grado de satisfacción con

los ingresos percibidos por el empleado, mayor será el grado de vinculación que el empleado manifieste con su empresa a la hora de evaluar una desvinculación de ella.

### ***3.1.11. Dimensión de Satisfacción Intrínseca con el Trabajo y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al referirnos a la dimensión de Satisfacción Intrínseca con el Trabajo y su cruce con la dimensión de Compromiso Afectivo, podemos inferir que ésta posee una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=440$ ). Esto indicaría que a mayor grado de satisfacción general con el trabajo, mayor será el grado de compromiso que manifieste el empleado en términos de afectividad.

Por otro lado, al cruzar la dimensión de satisfacción de referencia y la dimensión de Compromiso Normativo, podemos inferir que éstas presentan una positiva y significativa correlación entre ellas ( $r=416$ ). Esto nos indica que en un ámbito de satisfacción general con el empleo, el individuo manifestará algún grado mayor de lealtad con su empresa.

Por último al cruzar las dimensiones de Satisfacción Intrínseca con el trabajo y la dimensión de Compromiso Costo/ Alternativas, la tabla nos muestra que existe una positiva y significativa relación a nivel bilateral entre ambas ( $r=245$ ). Es así como inferimos que el individuo a medida que manifieste una satisfacción general con su trabajo, también aumentará su grado de Compromiso en torno a la vinculación con ésta.

### ***3.1.12. Dimensión de Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al referirnos a la dimensión de Satisfacción con el ambiente físico de trabajo y su cruce con la dimensión de Compromiso Afectivo, podemos indicar que ambas presentan una positiva y significativa correlación ( $r=236$ ), lo cual nos indicaría que si aumentan los índices

de agrado y conformidad en cuanto al lugar físico de trabajo, aumentará también positivamente los índices de compromiso del individuo en términos de afectividad.

Por otro lado, al correlacionar la dimensión de satisfacción de referencia con la dimensión de Compromiso Normativo, ésta presenta una puntuación positiva y significativa entre ambas ( $r=292$ ), lo que nos indicaría que a medida que aumente la satisfacción con el entorno físico del lugar de empleo, también aumentará el grado de lealtad y vinculación que éste manifieste con su institución.

Por último, en cuanto a las dimensiones de Satisfacción con el ambiente físico de trabajo y la dimensión de Compromiso Costos/ Alternativas, debemos mencionar que el cruce de ambas dimensiones no presenta un valor significativo ( $r=129$ ), lo que nos indica que no existiría asociación entre la satisfacción con el lugar de trabajo y la evaluación de alternativas de desvinculación de la empresa por parte del funcionario.

### ***3.1.13. Dimensión de Satisfacción con la Cantidad de Producción y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Al analizar la correlación entre la dimensión de Satisfacción con la calidad de la producción obtenida dentro de la unidad y la dimensión de compromiso Afectivo, podemos señalar que existe una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=349$ ), lo que nos lleva a presumir que mientras aumenta la satisfacción en este sentido, también tiende al aumento, el vínculo afectivo con la unidad.

En cuanto al cruce de la dimensión de satisfacción referida y la dimensión de Compromiso Normativo, estas presentan una positiva y significativa correlación entre ambas ( $r=444$ ), lo que sería señal de que si aumenta la satisfacción en cuanto a la calidad de lo producido dentro de la unidad de trabajo, tendrá un comportamiento similar el vínculo normativo del individuo

Por último, las correlaciones presentadas entre la Satisfacción con la Cantidad de producción y dimensión de Compromiso Costos/Alternativas, éstas presentan una positiva y significativa correlación ente ellas ( $r=361$ ), lo que indica que ambas dimensiones tendrían un vínculo entre si, en otras palabras, un aumento en la satisfacción de referencia, produciría también un aumento en la vinculación del individuo a la institución, desestimando tal vez acciones como el retiro de la institución.

#### ***3.1.14. Dimensión de Satisfacción con la Calidad de Producción y Dimensiones de Compromiso Organizacional***

Con respecto a esta última variable de correlación que tiene que ver con la Satisfacción con la Calidad de la Producción y las dimensiones de Compromiso del tipo Afectivo ( $r=140$ ), Normativo ( $r=148$ ) y Costos/Alternativas ( $r=141$ ), debemos señalar que no existe relación significativa entre ninguna de las dimensiones de compromiso expuestas, por lo que un aumento en la satisfacción de referencia, no incidiría en los distintos tipos de vinculación del individuo con la Institución.

#### 4. REGRESIÓN LINEAL SIMPLE

Para garantizar la factibilidad en la construcción del modelo de regresión lineal y estimar la variable de Satisfacción Laboral, se calculó el coeficiente de correlación y valor que se muestra en la tabla siguiente (ver tabla N°57).

**TABLA N°57: RESUMEN DEL MODELO**

					Estadístico de cambio				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. De la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Del cambio en F
1	,741 <sup>a</sup>	,549	,539	9,611	,549	54,856	2	90	,000

<sup>a</sup> Variables predictoras: (Constante), SUMA CO, SUMA L

La tabla de Anova, muestra que el coeficiente de correlación (ver tabla N°58 y 59) es significativo ( $p < 0.01$ ) con lo cual se infiere que con las variables Liderazgo y Compromiso es posible la construcción de un modelo de regresión lineal para la estimación de Satisfacción Laboral. La tabla siguiente muestra los coeficientes de Liderazgo y Compromiso que formará parte de la ecuación.

**TABLA N°58: ANOVA(b)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10133,804	2	5066,902	54,856	,000(a)
	Residual	8312,992	90	92,367		
	Total	18446,796	92			

a Variables predictoras: (Constante), SUMA CO, SUMA L

b Variables dependientes: SUMA SL

**TABLA N°59: COEFICIENTES<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error típ.	Beta				Límite Inferior	Límite Superior
1	(Constante)	32,823	6,765			4,852	,000	19,383	46,262
	SUMA L	,235	,031	,590		7,692	,000	,174	,296
	SUMA CO	,317	,089	,275		3,579	,001	,141	,493

a. Variable dependiente. SUMA SL

Con lo anterior se presenta la expresión matemática con que se estima Satisfacción Laboral, donde:

### Ecuación de la recta para Satisfacción Laboral

$$SL = (0,235 \cdot \text{Liderazgo}) + (0,317 \cdot \text{Compromiso}) + 32,823 \quad (R^2=0,549; p<0,001)$$

Para estimar la Satisfacción Laboral de un sujeto “x”, debe éste completar todas las preguntas respecto al ítem liderazgo y compromiso. Las respuestas de cada uno de estas dos variables se deben sumar, y esos son los valores que la ecuación requiere. El resultado de la ecuación corresponde a la suma estimada de Satisfacción Laboral, que se categoriza según la tabulación previamente realizada (puntos de corte al P25 y P75) <sup>(ver tabla N°37)</sup>, indicando una baja, mediana o alta inclinación de satisfacción.

Por otra parte el ajuste del modelo ( $R^2=0,549$ ), con una significancia  $p<0,001$ , nos indica que esta ecuación podría determinar en un 55% el comportamiento de la variable Satisfacción Laboral, la cual sería establecida por las variables de liderazgo y compromiso, mientras que un 45% de la misma variable (SL), se encontraría determinada por otros factores externos a las variables en estudio. En otras palabras, podríamos indicar que si estas variables se midieran en grados, el aumento de un grado en Liderazgo, provocaría un aumento de 0,2 grados en Satisfacción Laboral. Así también como el Compromiso Organizacional, por cada aumento en un grado, la Satisfacción Laboral aumentaría 0,3 grados.

En base a lo anterior, debemos mencionar que estudios llevados a cabo por Judge, Piccolo e Ilies, (2004), en el cual se analizó, entre otras cosas, la relación existente entre algunas dimensiones de Liderazgo (Consideración y Estructura) con satisfacción del seguidor con su trabajo y satisfacción con el líder. La correlación entre Consideración y satisfacción del seguidor con su trabajo fue de .46 y para satisfacción con el líder fue de .78. Para Iniciación de Estructura fue de .22 y .33 respectivamente, siendo todas significativas.

En otras dos investigaciones llevadas a cabo por Foong (2001); McNeese-Smith (1997) que exploraban la influencia de los comportamientos del jefe sobre tres resultados organizacionales deseables en los empleados, a saber, satisfacción laboral, compromiso organizacional y productividad, se encontró que la primera (SL) fue la más influenciada por

el jefe. Verbigracia, en el estudio de Foong (2001), los análisis de regresión múltiple arrojaron un 29%, 22% y 9% respectivamente.

Por otra parte, si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral -como quedó de manifiesto en los estudios expuestos- no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial. Foong (2001) manifiesta que es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y adiestrables que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización.

Por tanto, se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos-que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas extra-rol, ausentismo, rotación, etc., que, en caso contrario, generan altos costos para la organización. Por otra parte, se podría afirmar que, la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y los "efectos potenciales", tema que sería interesante investigar en estudios posteriores. (Cuadra y Veloso 2007)

Por otra parte, con el objetivo de estimar la puntuación de Compromiso Organizacional se procede de igual forma para la construcción de la ecuación de la recta <sup>(ver tabla N°60 y 61)</sup>, estudiando la factibilidad de ésta, cuya tabla se presenta, arrojando un valor de correlación de  $R=0.506$ , ( $P<0.01$ ); por cuanto se infiere que es posible realizar la ecuación, aunque el valor del coeficiente de determinación no alcanza a obtener un valor de 0.03, cuestión que es indicativo de una estimación no exenta de error.

**TABLA N°60: RESUMEN DEL MODELO**

					Estadístico de cambio				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. De la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Del cambio en F
1	,506 <sup>a</sup>	,256	,239	10,701	,256	15,461	2	90	,000

<sup>a</sup> Variables predictoras: (Constante), SUMA CO, SUMA L

**TABLA N°61: ANOVA(b)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3541,035	2	1770,517	15,461	,000(a)
	Residual	10306,535	90	114,517		
	Total	13847,570	92			

a Variables predictoras: (Constante), SUMA SL, SUMA L

b Variable dependiente: SUMA CO

La tabla siguiente muestra los coeficientes que permiten construir la ecuación.

**TABLA N°62: COEFICIENTES<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%	
		B	Error típ.	Beta			Límite Inferior	Límite Superior
1	(Constante)	33,159	7,705		4,304	,000	17,852	48,465
	SUMA L	,024	,044	,071	,560	,577	-,062	,111
	SUMA SL	,393	,110	,454	3,579	,001	,175	,611

a. Variable dependiente. SUMA SL

Con lo anterior, la ecuación de la recta para Compromiso Organizacional queda como sigue:

**Ecuación de la recta para Compromiso Organizacional**

$$CO = (0,024 \cdot Liderazgo) + (0,393 \cdot Satisfacción Laboral) + 33,159 \quad (R^2=0,256; p<0,001)$$

Tomando esta fórmula como referencia, podríamos calcular el índice de Compromiso Organizacional del individuo, guiándonos por la tabla de puntuaciones que mantiene puntos

de corte al P25 y P75 (ver tabla N°37), lo cual nos indicaría si el sujeto mantiene una baja, mediana o alta inclinación de Compromiso hacia su organización.

En esta ecuación, se nos indica que existe un ajuste de modelo de ( $R^2=0,256$ ), con un buen nivel de significancia ( $p<0,001$ ). Esto nos indicaría que la ecuación explicaría en un 25% el comportamiento de la variable Compromiso Organizacional, el cual sería determinado por las variables de liderazgo y Satisfacción Laboral, mientras que un 75% de la misma variable (CO), se encontraría determinado por otros factores externos a las variables en estudio. En otras palabras, podríamos indicar que si estas variables se midieran en grados, el aumento de un grado en Liderazgo, provocaría un aumento de 0,02 grados en Compromiso Organizacional. Así también como la Satisfacción Laboral, por cada aumento en un grado de esta variable, provocaría un aumento 0,3 grados en el Compromiso del individuo.

En base al párrafo anterior, debemos mencionar que diversos investigadores, indican que la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo (Diego, Diego y Olivar, 2001). Por esta razón, han surgido una gran cantidad de investigaciones, las cuales se detienen en analizar las causas y/o antecedentes de la satisfacción laboral (Alonso y Pérez, 1988). Prueba de ello son los numerosos trabajos realizados en distintos contextos, tales como el estudio desarrollado por Castro y Sánchez (2000) en el ámbito universitario o el de Pereda y Barrachina (1987) llevado a cabo con empleados de escuelas infantiles, cuyo interés recae en analizar la relación entre la satisfacción laboral y la permanencia en el trabajo (Compromiso Costo/Alternativas).

A grandes rasgos podríamos decir que, tal como señalan Peiró y Prieto (1996), el pilar central se encuentra en estudiar las actitudes hacia el trabajo conjunto con el compromiso organizacional. O sea, la satisfacción laboral es una variable actitudinal que parece afectar al compromiso. (Mañas, Joan et all 2007).

## ***CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS***

---

### **1. CONCLUSIONES**

#### **1.1 En relación al Marco Teórico**

De los modelos de Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, presentados para determinar la relación entre ellos, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen estilos o dimensiones comunes basados generalmente en estudios anteriores, los cuales se han modificado y entregados a un nivel avanzado de las investigaciones. Sin embargo lo que debe asegurar el especialista que trabaje con estas variables, es que los estilos y dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar el éxito de la investigación y evitar pérdidas innecesarias evaluando dimensiones que no están de acuerdo a la realidad de la empresa de estudio.

#### **1.2 En relación al Investigación Empírica**

##### ***1.2.1 Resultados Descriptivos***

En cuanto a la parte descriptiva de esta investigación, podemos señalar que de un total de 159 funcionarios pertenecientes a los estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar, pertenecientes a la Universidad del Bío-Bío, sede Chillán, participaron de este estudio un total de 93, equivalente al 58,5% del total de funcionarios pertenecientes a los distintos estamento, de los cuales:

El 73.12% de los individuos pertenecen al sexo femenino y un 26.88% pertenece al sexo masculino. Del 100%, sólo el 45,3% tiene entre 31 y 45 años, mientras que sólo un 28% se encuentra entre los 46 y 60 años, en porcentajes menores se encuentran los menores de 30 años y mayores de 60 años.

De lo anterior, el 68,4% manifiesta que se presenta estado civil casado, mientras que el 24,2% manifiesta ser soltero, en porcentajes menores se encuentran los separados y viudos. De ellos un 47,4% tiene estudio Técnico Profesional, mientras que sólo el 24,2% se presenta estudios universitarios.

El 61,1% manifiesta no ser el principal proveedor económico de su familia, mientras que el 36,8% manifiesta si serlo.

Otros datos significativos se manifiestan en las preguntas de autoevaluación del individuo, en donde un porcentaje significativo de la muestra manifiesta no haber leído más allá del 40% de la estructura del Programa General de Desarrollo Universitario. Por otro lado, al consultarles acerca del conocimiento de las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución, los tres estamentos en su conjunto, declaran conocer no más allá del 80% a las autoridades de su institución. Así también al consultarles acerca del conocimiento que poseen de la descripción formal del cargo que ocupan, nos manifestaron en su mayoría que sólo conocen el 85% del total de funciones que se encuentran formalmente descritas para el cargo que ocupan.

### **Liderazgo**

En cuanto al análisis descriptivo de la variable independiente liderazgo y sus diferentes estilos imperantes en las unidades de trabajo a la cual pertenecen, se destaca que no se logra encontrar una inclinación suficiente por parte de los funcionarios pertenecientes a cada unidad de trabajo, que catalogue un estilo de liderazgo predominante, pero sí se logra apreciar, que la mayor parte los encuestados se inclinaron medianamente a la presencia de ciertos rasgos de cada estilo. No obstante, los resultados obtenidos no corresponden a una mayoría absoluta y tampoco son determinantes en este aspecto, según se presenta en la tabla promedio resumen por unidad.

### **Satisfacción Laboral**

En cuanto a los niveles de satisfacción del personal en distintos ámbitos o dimensiones de ésta, sí se logran apreciar algunas diferencias significativas a la hora de realizar una clasificación por unidades de trabajo, sobre todo al analizar los niveles de satisfacción de la Facultad de Ciencias empresariales, quienes manifiestan, en relación al resto de las unidades, promedios inferiores en términos de satisfacción sobre diversos puntos como la Supervisión y Participación en la empresa, Remuneración y Prestaciones, Satisfacción Intrínseca con el trabajo y Cantidad de Producción en el Trabajo. En cuanto a las unidades restantes, la tendencia que manifestaron la mayor parte de los miembros que la componen, es a la mediana Satisfacción, en las seis dimensiones, según se presenta en la tabla de resumen promedio por unidad.

### **Compromiso Organizacional**

En cuanto al Compromiso Organizacional, podemos indicar que analizadas las diversas dimensiones de éste con respecto a la unidad de pertenencia del individuo, encontramos que la mayor parte de las unidades en estudio, inclinaron sus respuestas al mediano Compromiso sobre todo en los ámbitos Normativos y Costos/Alternativas, no obstante lo anterior, el total de las unidades incluidas en esta investigación, señala una tendencia generalizada al Compromiso Afectivo dentro de la institución, lo que en términos simples nos indicaría que una parte considerable de individuos, mantiene lazos de afecto sobre todo con sus pares.

#### ***1.2.2. Acerca de las Correlaciones entre las Variables***

En cuanto a las correlaciones presentadas, entre la variable independiente que es Liderazgo y las variables dependientes que son Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, podemos inferir que éstas mantienen una alta relación entre ellas, manifestando correlaciones estadísticamente significativas. Esto nos indicaría que el estilo de Liderazgo ejercido por las jefaturas de trabajo, influiría de alguna forma en los niveles de Satisfacción laboral que presente el individuo con respecto a diversos puntos

acerca de su trabajo y también influyendo en el Compromiso Organizacional, en términos de afectividad, lealtad y vinculación que mantiene el individuo hacia su empleo.

### ***1.2.3. Acerca de la Validación de las Hipótesis Planteadas***

En cuanto a las hipótesis planteadas al principio de la investigación, podemos señalar al respecto que:

En este estudio en particular, se rechaza la Hipótesis Planteada y se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ), de la siguiente Afirmación:

**( $H_1$ )** “Las unidades de trabajo que perciben a su líder como participativo, presentan mayores niveles de satisfacción laboral, que aquellos que perciben a su líder como Delegador”

Con respecto a lo anterior, y de acuerdo al análisis realizado en la parte descriptiva de esta investigación, sólo una unidad (Facultad de Cs. De la Salud y de los Alimentos) manifestó según las respuestas entregadas por sus miembros (>50%), una alta tendencia al estilo de Liderazgo Participativo, practicada por sus superiores a cargo. A pesar de que esta unidad presenta la mayor puntuación hacia este estilo, esto no es indicativo de que mantenga los mayores niveles de satisfacción, según se puede corroborar en las seis tablas, en donde se analizan las dimensiones de Satisfacción Laboral. Se logra apreciar además, que gran parte de las unidades manifiestan una mediana o baja tendencia, independiente al estilo de liderazgo que ejerza el superior a cargo de la unidad en la cual se desempeñan. Por lo anterior, se rechaza la Hipótesis planteada y se acepta la Hipótesis Nula  $H_0$ : “Las unidades de trabajo que perciben a su líder como participativo, no presentan mayores niveles de satisfacción laboral, que aquellos que perciben a su líder como Delegador “.

Con respecto a la segunda afirmación, se acepta la Hipótesis planteada y se rechaza la Hipótesis Nula de la siguiente afirmación:

**(H<sub>2</sub>)** “El compromiso organizacional, de tipo afectivo, en funcionarios pertenecientes a las distintas unidades de estudio, es mayor cuando hay predominancia de los estilos de Liderazgo Participativo y Persuasivo”

Con respecto a la hipótesis anterior, podemos señalar que según análisis descriptivo de esta investigación, se pudo constatar que sólo la unidad de Facultad de Cs. De la Salud y de los Alimentos, manifestó una alta inclinación promedio por el estilo de liderazgo Participativo y Persuasivo, manifestando además, en concordancia con su percepción, un alto compromiso del tipo afectivo, esto se puede corroborar en las tablas de análisis de Liderazgo y Compromiso Organizacional, en donde además, el mismo número de individuos que manifiesta esta alta inclinación por el estilo de liderazgo Participativo, también manifiesta un alto compromiso de afectividad. No obstante lo anterior, Unidades como Administración Central, Facultad de Educación y Humanidades, Facultad de Ciencias y Facultad de Arquitectura, manifestaron una mediana inclinación en la percepción de ambos estilos de liderazgo (participativo y persuasivo) predominantes en sus unidades de trabajo, y al relacionar éstas unidades con la tabla de Compromiso Afectivo, encontramos que son consistentes sus respuestas, entregando también una apreciación de mediana o alta inclinación a este tipo de compromiso.

## 2. SUGERENCIAS

### 2.1. Acerca del Instrumento

Se sugiere la mejoría de la metodología de entrega del instrumento de medición aplicado a los funcionarios a través de las siguientes estrategias:

- A. Existe una cierta apatía y/o rechazo, por parte de los individuos encuestados, hacia los instrumentos extensos, por lo que se sugiere, en el caso de no poder eliminar preguntas redundantes, emitir el cuestionario en un formato amigable y limpio de objetos distractores, para facilitar la respuesta del encuestado
- B. A pesar del anonimato del cuestionario, el individuo se siente presionado en sus respuestas, por el sólo hecho de que su jefe se encuentre cerca, por lo que se sugiere aplicar el instrumento en un sitio distinto al lugar de trabajo, por ejemplo en un aula ó sala de reuniones.
- C. Es indudable que las diferencias en los niveles educacionales de algunos estamentos, dificulta la clara comprensión de algunas preguntas del cuestionario, sobre todo en el ítem de Liderazgo, preguntas en las cuales reiteradas veces de debió asistir a muchos funcionarios sobre todo del estamento auxiliar (no todos). Por lo anterior, en el caso de que se desee validar una investigación mayor, se sugiere generar y aplicar un instrumento distinto, apuntado a los mismos estilos, en donde se pueda entender de manera simple el contexto de cada pregunta.
- D. Incentivar masivamente la participación y la información del real sentido de la encuesta, de modo tal, que el encuestado no considere que sus respuestas se utilizarán como un elemento sancionador, sino como una forma de conocer las fortalezas y debilidades de la Institución con respecto a su recurso humano.

- E. Informar al personal encuestado, acerca de los resultados obtenidos y sus respectivas medidas de reforma, para que conozcan los verdaderos cambios que pueden provocar al decidir participar en el proceso y contestar honestamente el Instrumento.

### **2.3. Acerca de la Investigación**

Según se ha analizado a lo largo de este estudio y según los resultados entregados por las correlaciones entre las variables de Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, en la cual se comprueba que existe alta relación entre estas variables, nos encontramos en la posición de sugerir a la institución en estudio, que realice un estudio a nivel de jefaturas, en donde se recopilen la percepción que ellos manifiestan acerca de las mismas variables que se analizaron en esta investigación, pero enfocadas esta vez, hacia sus trabajadores o dependientes. Los resultados que se obtengan de esta etapa, se extrapolaran con los obtenidos en este estudio y se determinará cuáles son los puntos y variables críticas que son necesarias de intervenir para mejorar aspectos como por ejemplo, la satisfacción con la supervisión y participación, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la calidad de producción en el trabajo, compromiso del tipo normativo y afectivo, entre otros puntos que manifiestan baja puntuación en este trabajo.

## *CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA*

---

- Adair, John Eric. 2007. No Jefes, Sino Líderes: El Camino hacia el Éxito. Editorial Fundación Confemetal. Madrid. España.
- Amorós, Eduardo. 2004. Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogroviejo. Escuela de Economía. Perú. 9:145-161p.
- Anthony D'Souza. 1996. Descubre tu liderazgo, Grupo editorial latinoamericano, Paulinas. Santa Fe de Bogotá D.C. Colombia.
- Bayona, Cristina; Goñi, Salomé; Madorrán, Cristina. 2007. Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de Navarra. España.
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation.
- Cavalcante S. Jerónimo. 2004. Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía – Brasil). Tesis para obtención del grado de Doctor. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. 3:106-112p, 4:137-142p.
- Chiang V. Margarita. 2004. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Tesis para obtención del grado de Doctor. Madrid, Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 4:377-378p.

- Cuadra Peralta, Alejandro; Veloso Besio, Constanza. 2007. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum, vol.22, N°2, pp.40-56. ISSN 0718-2376, Talca. Chile.
- Cuevas López, María, Díaz Rosas, Francisco, Hidalgo Hernández, Verónica. 2007. El Liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. Revista Española de Pedagogía, Universidad de Granada. España. N°237. 295-316p.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. 2002. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11° Edición. Editorial Mc Graw Hill. 246 – 249p.
- Dessler G. 1993. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. 9p.
- Fernández Guerrero, R. Balbastre Benavent, F., Canet Giner, M.T., Redondo Cano, A., Revuelto Tabeada, L. 1998. Organización y Métodos de trabajo: Dirección de la producción y recursos humanos. Editorial Civitas. Madrid. España.
- Gelvan de Veinsten, Silvia. 2007. Liderazgo y Formación de Líderes. Publicación REMO: Volumen V, Número 12. México.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. JR. 1985. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Editorial Interamericana. 3:26-32p, 19:527-539p.
- Hall Richard H. 1996. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 2ª Edición. Editorial Prentice Hall. 11:219-237p.
- Henríquez C, Jorge. 2007. “Estudio de la Relación “Clima Organizacional”, “Liderazgo” y “Compromiso hacia la Organización” en los funcionarios de la I.

Municipalidad de Río Negro”. Memoria de título Ingeniería Comercial. Universidad del Bío-Bío. Concepción. Chile. 179 – 181p.

- Herencia L. Antonio. 2003. Estimación de la Satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. Universidad de Granada. Facultad de Psicología. Revista Electrónica de Metodología Aplicada, Vol.8 Número 1, 24-36p.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. 1998. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M. 1980. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. Editorial Prentice Hall. 122 – 123p.
- Lorenzo D, Manuel. 2005. El Liderazgo en las organizaciones Educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía. Universidad de Granada. España. Número 232, 367-388p.
- Mañas, Miguel Ángel; Salvador, Carmen; Boada, Joan ; González, Esperanza y Aguyó, Esteban. 2007. La Satisfacción y el Bienestar Psicológico, como antecedentes del Compromiso Organizacional. Revista Psicothema 2007, vol.19, N°3, pp.395-400. ISSN 0214-9915. España.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. 1990. Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. Revista de Psicología Universitas Tarraconenses, Número 12(1/2), 25-39p.
- Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España. 2004. Satisfacción laboral: Escala general de Satisfacción, confeccionado por el Centro Nacional de Condiciones

- del Trabajo. España. [en línea]. <[http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_394.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm)> [consulta: 10-03-2008].
- Stephen, Robbins. 1993. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, 6° edición. México, 392p.
  - Stephen, Robbins. 1994. Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall, 4° edición. México. 532p.
  - Stephen, Robbins. 1999. Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall, 8° edición. México. 10:345-379p.
  - Universidad Católica del Maule. 2008. Estilos de Liderazgo. [en línea]: <<http://www.eici.ucm.cl/Academicos/rescobar/archivos/clases/LIDERAZGO9.ppt#326,46,LIDERAZGO>> [consulta: 05-03-2008].
  - Wiss, D.J., Dawis, R. V., England, G.W. y Lofquist, L. H. 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

## CAPÍTULO VI. ANEXOS

---

**ANEXO N°1.** Cuestionario de Liderazgo. Tabla de los estilos de liderazgos de acuerdo a la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1974). Adaptado en el año 2007 por la Académica de la Universidad del Bío-Bío, Dra. Margarita Chiang Vega.

### ESTILO DIRECTIVO

1	Mi jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.
2	Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos
3	Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.
4	Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.
5	Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente.
6	Mi jefe encamina a sus subordinados a trabajar de una manera bien definida.
7	Me jefe define las metas y supervisa cuidadosamente.
8	Mi jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente.
9	Mi jefe actúa con firmeza para corregir y volver a dirigir.
10	Mi jefe insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos.
11	Mi jefe piensa que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.
12	Mi Jefe utiliza su autoridad y toma las decisiones centralizadamente.
13	Mi jefe transmite líneas de orientación específica para realizar las tareas.

### ESTILO PERSUASIVO

1	Mi jefe habla con los subordinados y luego determina los objetivos.
2	Mi jefe inicia una interacción amistosa con los subordinados, pero nos explicita que debemos ser conscientes de nuestro rol.
3	Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.
4	Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.
5	Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos.
6	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.
7	Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
8	Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas.
9	Mi jefe explica la solución a los subordinados y analiza la necesidad de prácticas nuevas.
10	Mi jefe sugiere formas de mejorar el desempeño.
11	Mi jefe me guía y motiva en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas.
12	Mi jefe da orientación para lograr los objetivos.
13	Mi jefe orienta sobre lo que hay que hacer y como debería hacerse.

**ESTILO PARTICIPATIVO**

1	Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan.
2	Me jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, confiando en su desempeño.
3	Me jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, confiando en su capacidad.
4	Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.
5	Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación.
6	Mi jefe no perjudica las relaciones jefe subordinado por ser demasiado directivo.
7	Mi jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos.
8	Mi jefe escucha y analiza seriamente mis ideas.
9	Mi jefe acepta mis contribuciones siempre que sea posible y práctico.
10	Mi jefe define objetivos de desempeño ambiciosos

**ESTILO DELEGADOR**

1	Mi jefe intencionalmente no interviene en el desarrollo de las tareas de los subordinados.
2	Mi jefe deja la solución en manos del grupo.
3	Mi jefe permite al grupo definir la forma de llegar al cumplimiento de sus objetivos
4	Mi jefe es cauto y no interviene.
5	Mi jefe al coordinar las tareas evita ejercer presión.
6	Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución del problema.
7	Mi jefe espera que asuma la responsabilidad por mi propia motivación, guía y control.
8	Mi jefe deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios.
9	Mi jefe delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
10	Mi jefe confía en como yo realizo mi trabajo

**ANEXO 2.** Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 (Meliá, Pradilla et all, 1990).

1.	Me gusta mi trabajo.
2.	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.
3.	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.
4.	Mi salario me satisface.
5.	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.
6.	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.
7.	La Iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.
8.	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.
9.	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso que mi trabajo me ofrece.
10.	Estoy satisfecho de la formación profesional que me entrega la universidad.
11.	Estoy satisfecho con las relaciones laborales que mantengo con mi jefe directo.
12.	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.
13.	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.
14.	Estoy satisfecho de como mi institución cumple con los convenios y las leyes laborales.
15.	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.
16.	Estoy satisfecho con mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.
17.	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.
18.	Me satisface la capacidad que tengo para decidir por mi mismo, aspectos de mi trabajo.
19.	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.
20.	Estoy contento con el apoyo que recibo de mis superiores.
21.	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.
22.	Estoy satisfecho con las relaciones que mantengo con mis compañeros de unidad.
23.	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que entrega la institución.
24.	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.
25.	Estoy contento con la calidad de trabajo que obtenemos en mi unidad.
26.	Estoy satisfecho del ritmo de trabajo que tengo en mi unidad.

**ANEXO 3.** Cuestionario de Compromiso hacia la Organización. Encuesta creada por Meyer y Allen (1991) que consta de 21 ítems y tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Costo/Alternativa.

<b>1. AFECTIVO</b>	
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.
3	En esta organización me siento como en familia.
4	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.
5	No me siento emocionalmente unido a esta institución.
6	Me siento parte integrante de esta organización.
7	Me siento identificado, cada vez que se habla de la institución donde trabajo.
8	Me siento ofendido cada vez que se critica injustamente a mi institución.

<b>2. NORMATIVO</b>	
9	Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me beneficie un cambio.
10	Creo que debo mucho a esta organización.
11	Esta organización se merece mi lealtad.
12	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización
13	Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.
14	Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.

<b>3. COSTOS/ALTERNATIVAS</b>	
15	Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costos).
16	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).
17	Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. (alternativas)
18	Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costos).
19	En este momento, dejar esta organización supondría un gran costo para mí.
20	Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).
21	Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costos).
22	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas)

**ANEXO 4.** Variables Sociodemográficas.

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL ENCUESTADO</b>			
1	Género	① Masculino	② Femenino
2	Edad	① Entre 18 a 30 años ③ Entre 46 a 61 años	② Entre 31 a 45 años ④ Entre 62 y más
3	Estado civil	① Casado ③ Separado	② Soltero ④ Viudo
4	Tiene Hijos	① Si	② No
5	Nivel Educativo	① Ens. Básica ③ Técnico Profesional	② Ens. Media ④ Universitaria
6	Es usted el principal proveedor económico de su familia	① Si	② No
7	Tipo de Contrato	① Planta	② Contrata
8	Antigüedad en la Institución	① 1 a 5 años ③ 16 a 25 años	② 6 a 15 años ④ 26 y más
9	Estamento	① Administrativo ② Técnico ③ Auxiliar	
10	Unidad de Trabajo	① Facultad (nombrar) ② Adm. Central ③ Otro ¿Cuál?	
11	Género de su jefatura	① Masculino	② Femenino
12	Calificación promedio obtenida en los últimos tres periodos.	① Menor a 60 pts. ③ Entre 76 y 90 pts.	② Entre 61 y 75 pts. ④ Entre 91 y 100 pts.

**ANEXO 5.** Instrumento Aplicado

**ENCUESTA**

Señor(a) Encuestado(a):

Solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca del Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, dentro de su unidad de trabajo. Cabe señalar, que este instrumento es de carácter confidencial y su fin es propiamente académico. **Desde ya agradecemos su valiosa colaboración.**

**Instrucciones:** En cada pregunta, marque con una X o circulo, según corresponda.

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL ENCUESTADO</b>			
1	Género	① Masculino	② Femenino
2	Edad	① Entre 18 a 30 años ③ Entre 46 a 61 años	② Entre 31 a 45 años ④ Entre 62 y más
3	Estado civil	① Casado ③ Separado	② Soltero ④ Viudo
4	Tiene Hijos	① Si	② No
5	Nivel Educacional	① Ens. Básica ③ Técnico Profesional	② Ens. Media ④ Universitaria
6	Es usted el principal proveedor económico de su familia	① Si	② No
7	Tipo de Contrato	① Planta	② Contrata
8	Antigüedad en la Institución	① 1 a 5 años ③ 16 a 25 años	② 6 a 15 años ④ 26 y más
9	Estamento	① Administrativo ② Técnico ③ Auxiliar	
10	Unidad de Trabajo	① Facultad (nombrar) ② Adm. Central ③ Otro ¿Cuál?	
11	Género de su jefatura	① Masculino	② Femenino
12	Calificación promedio obtenida en los últimos tres periodos.	① Menor a 60 pts. ③ Entre 76 y 90 pts.	② Entre 61 y 75 pts. ④ Entre 91 y 100 pts.

En el siguiente recuadro, por favor marque su alternativa, de manera porcentual, donde 0% corresponde a nada y 100% corresponde a completamente.

	Preguntas	Nada					Completamente
13	He leído el Programa General de Desarrollo Universitario (PGDU)	0%	20%	40%	60%	80%	100%
14	Conozco claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	0%	20%	40%	60%	80%	100%
15	Conozco la descripción formal del cargo que ocupo	0%	20%	40%	60%	80%	100%
16	Soy puntual en la hora de ingreso al trabajo	0%	20%	40%	60%	80%	100%
17	Soy capaz de organizar y ejecutar mis tareas y responsabilidades en forma efectiva	0%	20%	40%	60%	80%	100%
18	Mantengo un comportamiento laboral y personal, concordante con el marco valórico y la misión de la institución.	0%	20%	40%	60%	80%	100%
19	Poseo capacidad para tomar la iniciativa y lograr resultados en mi trabajo	0%	20%	40%	60%	80%	100%
20	Poseo capacidad para establecer relaciones constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	0%	20%	40%	60%	80%	100%
21	Poseo capacidad para integrarme a un grupo de personas, contribuyendo al logro de un objetivo compartido	0%	20%	40%	60%	80%	100%
22	Poseo capacidad para obtener resultados con los estándares de calidad institucional esperados	0%	20%	40%	60%	80%	100%
23	Poseo disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	0%	20%	40%	60%	80%	100%

**Instrucciones:** En cada afirmación, marque la alternativa que considere más cercana a su preferencia. En donde 1 refleja un Desacuerdo Total y 5 un Acuerdo Total con la afirmación

II	LIDERAZGO	Desacuerdo Total	Desacuerdo	Levemente Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo Total
1	Mi jefe insiste en la ejecución de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe da orientación para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
3	Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos	1	2	3	4	5
4	Mi jefe me guía y motiva en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe define los estándares y supervisa cuidadosamente.	1	2	3	4	5
6	Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir hacia los objetivos.	1	2	3	4	5
7	Mi jefe sugiere formas de mejorar el desempeño.	1	2	3	4	5

8	Mi jefe da orientación específica para realizar las tareas.	1	2	3	4	5
9	Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente.	1	2	3	4	5
10	Mi jefe insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5
11	Mi jefe orienta sobre lo que hay que hacer y como debería hacerse.	1	2	3	4	5
12	Mi jefe define las metas y supervisa cuidadosamente.	1	2	3	4	5
13	Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe actúa con firmeza para corregir y volver a dirigir hacia las metas	1	2	3	4	5
15	Mi jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos.	1	2	3	4	5
16	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.	1	2	3	4	5
17	Mi jefe inicia una interacción amistosa con los subordinados, pero nos deja claro que debemos ser conscientes de nuestro rol.	1	2	3	4	5
18	Mi jefe piensa que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.	1	2	3	4	5
19	Mi Jefe utiliza su autoridad y toma las decisiones centralizadamente.	1	2	3	4	5
20	Mi jefe encamina a sus subordinados a trabajar de una manera bien definida.	1	2	3	4	5
21	Mi jefe espera que yo sea responsable por mi propia motivación, guía y control.	1	2	3	4	5
22	Mi jefe habla con los subordinados y luego determina los objetivos.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe acepta mis contribuciones siempre que sea posible y práctico.	1	2	3	4	5
24	Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.	1	2	3	4	5
25	Mi jefe delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
26	Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.	1	2	3	4	5
27	Mi jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, confiando en su capacidad.	1	2	3	4	5
28	Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.	1	2	3	4	5

29	Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
30	Mi jefe explica la solución a los subordinados y analiza la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
31	Mi jefe define objetivos de desempeño ambiciosos	1	2	3	4	5
32	Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan.	1	2	3	4	5
33	Mi jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, confiando en su desempeño.	1	2	3	4	5
34	Mi jefe no interviene en el desarrollo de las tareas de los subordinados	1	2	3	4	5
35	Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.	1	2	3	4	5
36	Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación.	1	2	3	4	5
37	Mi jefe no perjudica las relaciones jefe subordinado dando demasiadas ordenes	1	2	3	4	5
38	Mi jefe confía en como yo realizo mi trabajo	1	2	3	4	5
39	Mi jefe escucha y analiza seriamente mis ideas.	1	2	3	4	5
40	Mi jefe deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios.	1	2	3	4	5
41	Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos.	1	2	3	4	5
42	Mi jefe deja la solución en manos del grupo.	1	2	3	4	5
43	Mi jefe permite al grupo definir la forma de llegar al cumplimiento de sus objetivos	1	2	3	4	5
44	Mi jefe es cauto y una vez que ha definido las metas, no interviene en mi trabajo.	1	2	3	4	5
45	Mi jefe al coordinar las tareas evita ejercer presión.	1	2	3	4	5
46	Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución del problema.	1	2	3	4	5

III	SATISFACCIÓN LABORAL	Insatisfecho Total	Insatisfecho	Levemente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho Total
1	Me gusta mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	1	2	3	4	5
3	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.	1	2	3	4	5
4	Mi salario me satisface.	1	2	3	4	5
5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.	1	2	3	4	5
6	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.	1	2	3	4	5
7	La Iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.	1	2	3	4	5
8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.	1	2	3	4	5
9	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso que mi trabajo me ofrece.	1	2	3	4	5
10	Estoy satisfecho de la formación profesional que me entrega la universidad.	1	2	3	4	5
11	Estoy satisfecho con las relaciones laborales que mantengo con mi jefe directo.	1	2	3	4	5
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.	1	2	3	4	5
13	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.	1	2	3	4	5
14	Estoy satisfecho de como mi institución cumple con los convenios y las leyes laborales.	1	2	3	4	5
15	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.	1	2	3	4	5
16	Estoy satisfecho con mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	1	2	3	4	5
17	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.	1	2	3	4	5
18	Me satisface la capacidad que tengo para decidir por mi mismo, aspectos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
19	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	1	2	3	4	5
20	Estoy contento con el apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5

<b>III</b>	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>Insatisfecho Total</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Levemente Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Satisfecho Total</b>
21	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
22	Estoy satisfecho con las relaciones que mantengo con mis compañeros de unidad.	1	2	3	4	5
23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que entrega la institución.	1	2	3	4	5
24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.	1	2	3	4	5
25	Estoy contento con la calidad de trabajo que obtenemos en mi unidad.	1	2	3	4	5
26	Estoy satisfecho del ritmo de trabajo que tengo en mi unidad.	1	2	3	4	5

<b>IV</b>	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Desacuerdo Total</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Levemente Acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Acuerdo Total</b>
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.	1	2	3	4	5
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.	1	2	3	4	5
3	En esta institución me siento como en familia.	1	2	3	4	5
4	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución.	1	2	3	4	5
5	No me siento emocionalmente unido a esta institución.	1	2	3	4	5
6	Me siento parte integrante de esta institución.	1	2	3	4	5
7	Me siento identificado, cada vez que se habla de la institución donde trabajo.	1	2	3	4	5
8	Me siento ofendido cada vez que se critica injustamente a la institución donde trabajo	1	2	3	4	5
9	Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me beneficie un cambio.	1	2	3	4	5
10	Creo que debo mucho a esta institución.	1	2	3	4	5
11	Esta institución se merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
12	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución	1	2	3	4	5
13	Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución.	1	2	3	4	5
14	Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	1	2	3	4	5

<b>IV</b>	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Desacuerdo Total</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Levemente Acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Acuerdo Total</b>
15	Si continúo en esta institución, es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	2	3	4	5
16	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo	1	2	3	4	5
17	Una de las desventajas de dejar esta institución, es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	1	2	3	4	5
18	Si ahora decidiera dejar esta institución, muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5
19	En este momento, dejar esta institución, tendría un gran costo para mí.	1	2	3	4	5
20	Creo que si dejara esta institución, no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
21	Trabajo en esta institución, porque lo necesito y no porque yo quiera.	1	2	3	4	5
22	Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.	1	2	3	4	5

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!!**