

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“EFECTO DE LAS CREENCIAS ORGANIZACIONALES EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO”

ALUMNAS : JACQUELINE I. ACEVEDO ACEVEDO
GINA A. ARAVENA VEJAR.
PROFESOR GUÍA : DRA.MARGARITA CHIANG VEGA

CONCEPCION, ENERO DE 2009

Dedicatorias

A Dios y a mi familia.
En especial
A mis dos madres Lylliam y Pachita
Gina A. Aravena Vejar

A la persona más importante de mi vida

“MI MADRE HELIA”

A mi hermanito, por darme la fuerza para salir adelante

“NICOLAS”

Jacqueline I. Acevedo Acevedo

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por estar siempre en nuestros corazones y guiar nuestros pasos.

A mi familia, que son la base de toda mi vida, quienes pusieron toda su confianza en mí, contando siempre con su afecto, apoyo y ayuda en forma incondicional no importando soportar la lejanía.

A mi abuelita, Pachita, que es una de las personas más importante de mi vida, y que sin el apoyo incondicional que me entrega cada día este sueño nunca se podría haber podido realizar.

A mi tío Manuel, quien fue una persona muy importante para mí mientras estuve en la Universidad, del cual estoy segura que se sentiría orgulloso de mí en estos momentos. Es por esto que te doy las gracias.

A Jacqueline y a toda su familia, por ser una gran amiga y compañera. También le doy las gracias por abrirme las puertas de su casa y hacerme sentir como si se tratara de la mía. Por estar siempre apoyándome, no tan solo en los buenos momentos sino también en los malos.

A Jessica, Verónica, Katina y Sully, que fueron y seguirán siendo unas grandes amigas y un apoyo fundamental.

Y a todos aquellos quienes estuvieron junto a nosotras, apoyándonos y confiando en nuestro sueño.

Es por esto que muchas gracias a todos.

Gina A. Aravena Vejar

Ahora que estoy a un paso de cumplir con lo que me propuse, escribo con lágrimas en los ojos estas pequeñas palabras que expresan todo lo que siento.

El tiempo pasó tan rápido y no me di cuenta...

Recuerdo mi primer día de Universidad un poco asustada por que entraba en una nueva etapa en mi vida pero emocionada por estudiar lo que yo quería, aprendí tantas cosas a lo largo de estos años y eso gracias a todas las personas que me apoyaron con su amor y cariño. Tengo una sensación tan extraña, no quiero dejar la U pero también se que debo irme para crecer y ser mejor persona de la que soy ahora. Creo que es parte de la vida y eso me hace feliz muy feliz.....

*Primero Quisiera Agradecer A Dios
Que Me Ha Dado Todo...*

*A Mi Madre Helia
Por Su Amor Y Esfuerzo...*

*A Mis Tías Elizabeth E Ingrid, Mis Tíos Richard Y Pepe Y A Mis Abuelitos
Por Su Cariño Y Apoyo...*

*A Mis Amigas y Compañeras
Gina, Jessica, Katina, Verónica y Sully*

*Con Quienes Pase Los Mejores Años En La U Y Siempre Logramos Estar Unidas
Compartiendo Penas Y Alegrías Y Apoyándonos Unas A Otras Para Así Lograr Lo Que
Todas Ansiábamos "Ser Ingenieras Comerciales"...*

JACQUELINE I. ACEVEDO ACEVEDO

A nuestra querida profesora guía Margarita Chiang, Dra. en Recursos Humanos, por su paciencia, dedicación y constante apoyo para llevar a cabo esta tesis.

*A cada uno de los funcionarios de la Universidad del Bio Bio, y especialmente a los Directores y secretarias de los distintos departamentos de la universidad, que sin su valioso apoyo no podríamos haber llevado a cabo con éxito esta investigación.
Y finalmente a todos aquellos que nos apoyaron y cooperaron para lograr con éxito este desafío que hoy culmina.*

Jacqueline y Gina.

INTRODUCCION

La dirección de las empresas constituye un tema crucial hoy en día en donde las organizaciones se han abierto a un comercio global cada vez más competitivo y en donde ellas buscan incesantemente lograr ventajas competitivas que las lleven a sobrevivir y adaptarse a los cambios del entorno.

Los objetivos de la presente investigación es conocer y analizar el efecto que tienen las Creencias Organizacionales en los Estilos de Liderazgo. Para ello se ha revisado la literatura especializada que permite conocer con mayor detalle las dos variables a estudiar. Por una parte el liderazgo, cómo y de qué forma dirigir con el fin de encausar a los subordinados a lograr el éxito de la organización ha sido un tema de grandes discusiones entre administradores y expertos. Por otra parte las creencias a nivel organizacional que se presentan en dos grandes enfoques, unas orientadas a la Cultura del Control y otras a la Cultura del Desarrollo.

Posterior al análisis teórico se procedió a la aplicación de un instrumento de medición al personal directivo, docente, administrativo y auxiliar de distintos departamentos de la Universidad del Bio-Bio, sede Concepción, en donde los resultados son analizados para una posterior comparación, conclusión y entrega de sugerencias.

INDICE

DEDICATORIAS.....	2
AGRADECIMIENTOS	2
INTRODUCCION	4
PARTE I: MARCO TEORICO	10
CAPITULO I: CREENCIAS ORGANIZACIONALES.....	10
1.- DEFINICIÓN DE CREENCIAS.....	12
1.1.- Sistema de Creencias	13
2.- DE LAS CREENCIAS A LAS CONDUCTAS, PASANDO POR LOS VALORES	14
3.- RELACION ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CREENCIAS.....	17
3.1.- Concepto de Cultura Organizacional	17
3.2.- Relación entre Cultura y Creencias Organizacionales	18
4.- CULTURA DEL CONTROL Y CULTURA DEL DESARROLLO	21
4.1.- Valores en la Cultura orientada al Control y al Desarrollo	22
4.2.- Las Creencias de la Empresa de Principios del Siglo XX.....	23
4.3.- Creencias que si de ser mantenidas, fracasaran en el Siglo XXI.....	25
4.4.- Creencias Humanistas de la Teoría Y.....	27
4.5.- Creencias a asumir para el éxito en el Siglo XXI.....	29
5.- INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS CREENCIAS ORGANIZACIONALES	31

5.1.- Instrumento desarrollado por Salazar, Chiang y Núñez	31
6.- CONCLUSIÓN	35
CAPITULO II: LIDERAZGO.....	35
1.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	35
2.- TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	39
2.1.- Teoría de los Rasgos o de las Características.....	39
2.2.- Teoría de la Conducta o del Comportamiento	41
2.2.1.- Estudios de la Universidad de Iowa	41
2.2.2.- Estudio de la Universidad estatal de Ohio	42
2.2.3.- Estudio de la Universidad de Michigan	43
2.2.4.- La Matriz Gerencial (Managerial Grid)	43
2.3.- Teoría de las Contingencias o Situacional	45
2.3.1.- Modelo de Fiedler	45
2.3.2.- Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	49
2.3.3.- Modelo de la participación del líder.....	51
2.3.4.- Modelo de la Trayectoria a la meta.....	54
2.4.- Enfoques Contemporáneos del Liderazgo	57
2.4.1.- Liderazgo Transformacional Transaccional	57
2.4.2.- Liderazgo Carismático Visionario.....	59
2.4.3.- Liderazgo de Equipo.....	61
3.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LIDERAZGO	63
3.1.- Instrumento desarrollado por Chiang y Salazar.....	63
3.2.- Instrumento desarrollado por Bass y Avolio (1982).....	66
4.- CONCLUSIÓN	72

PARTE II: ESTUDIO EMPIRICO.....	72
CAPITULO III.....	73
1.- OBJETIVOS	73
1.1.- Objetivo General.....	73
1.2.- Objetivos Específicos.....	73
2.- METODOLOGÍA.....	73
2.1. Descripción del Tipo de Estudio.	73
2.2.- Establecimiento de la Hipótesis	74
2.3.- Instrumento de Medición.....	74
2.3.1. Información Descriptiva.....	74
2.3.2. Cumplimiento De Objetivos.....	75
2.3.3. Estilo de Liderazgo	75
2.3.4. Creencia Organizacional.....	75
2.4.- Variables de Estudio y su Forma de Medición	76
2.4.1.- Variable Dependiente	76
2.4.2.- Variables Independientes.....	76
2.4.2.1.- Variable Creencias Organizacionales	76
2.4.2.2.- Variable Cumplimiento de Objetivos.....	77
2.5.- Universo de Estudio	77
2.5.1.- Organización Interna de la Universidad Del Bío-Bío	77
2.5.1.1.- Reseña Histórica de la muestra Universidad del Bío-Bío y Otros Datos.....	77

2.5.1.2.- Misión, Visión, Valores Compartidos	78
2.5.1.3.- Directivos Superiores de la Universidad del Bio-Bio	79
2.5.1.4.- Honorable Junta Directiva.....	79
2.5.1.5.- Consejo Académico	81
2.5.1.6.- Directores Administrativos Universidad del Bio-Bio	82
2.5.1.7.- Identificación de la Institución	84
2.5.2.-Descripción de la Muestra	84
2.6.- Procedimiento Para la Toma de Datos	85
2.6.1.- Estrategia de recolección de datos.....	85
2.6.2.- Aplicación de la encuesta	86
2.6.3.- Análisis de la información	86
2.6.4.- Criterios de inclusión y exclusión	86
CAPITULO IV: RESULTADOS	87
1.- ANÁLISIS DE FIABILIDAD.....	87
2.- INFORMACIÓN DESCRIPTIVA.....	90
3.- INFORMACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, CREENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESTILOS DE LIDERAZGO	97
3.1.- Departamento de Sistemas de Información	97
3.2.- Departamento de Economía y Finanzas	98
3.3.- Departamento de Administración y Auditoría.....	100
3.4.- Departamento de Física	102
3.5.- Departamento de Química	104
3.6.- Departamento de Matemática	106
3.7.- Departamento de Ingeniería Industrial	108
3.8.- Departamento de Ingeniería Civil	110

3.9.- Departamento de Maderas	112
3.10.- Departamento de Estudios Generales	114
3.11.- Resumen	116
4.- CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES	121
4.1.- Correlaciones entre las Variables Estilos de Liderazgo y Cumplimiento de Objetivos.....	121
4.2.- Correlaciones entre las Variables Creencias Organizacionales y Cumplimiento de Objetivos	123
4.3.- Correlaciones entre Edad, Antigüedad de los Trabajadores y Cumplimiento de Objetivos	125
4.4.- Correlación de Variables Creencias Organizacionales, Estilos de Liderazgo, Edad y Antigüedad	126
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	129
1.- Conclusiones.....	129
1.1.- Marco Teórico	129
1.2.- Estudio Empírico.....	130
2.- Sugerencias.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	135
Textos	135
Paginas Electrónicas	137
ANEXO Nº 1: ENCUESTA ENTREGADA A LOS TRABAJADORES	139
ANEXO Nº 2: ENCUESTA ENTREGADA A LOS DIRECTORES	148
ANEXO Nº 3: ESTILOS DE LIDERAZGO	158

ANEXO N° 4: CREENCIAS ORGANIZACIONALES	160
ANEXO N° 5: CARTA ENTREGADA A LOS DIRECTORES.....	162

PARTE I: MARCO TEORICO

CAPITULO I: CREENCIAS ORGANIZACIONALES

“Las creencias de los miembros de la organización juegan un rol protagónico en los procesos de transformación organizacional. La literatura, evidencia empírica y experiencia de quienes han participado en procesos de cambio en las organizaciones, señala que uno de los principales obstáculos para generar procesos de cambio exitoso en las organizaciones pueden ser las personas (Kotter y Shlesinger, 1979). Temas como falta de motivación, temores, resistencias, luchas de poder, sabotaje, incentivos perversos, conflictos de intereses, falta de participación, falta de preparación, falta de información y muchos otros, son frecuentemente citados como causas de fracaso de intentos de cambio al interior de las organizaciones. Quienes dirigen los procesos de cambio tienden a centrarse en las estructuras y los incentivos que requieren ser modificados en las organizaciones, muchas veces efectuando largos y costosos estudios de diagnóstico y planificación, que comienzan con las mejores intenciones para luego fracasar en la implementación de los mismos por la falta de apoyo del personal”(Raineri, 1998)

El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente (Ostroff, 1999).

Según Dilts (2004), las creencias y valores se relacionan con las motivaciones más profundas que nos mueven a actuar.

“Las creencias guían el comportamiento humano en sintonía con las necesidades del quehacer organizacional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización. Estas creencias permiten que el trabajo que se realice dentro de la

organización concuerde con su visión original, de la misma forma que éstas concuerden con el entorno”. (Raineri, 1998)

“Miranda (2002), explica que hay que tener en claro que existen tantos tipos de creencia como individuos sobre la Tierra. Aquí nos preguntamos ¿Tienen un ámbito exclusivo de operación nuestras Creencias? Definitivamente NO!!!. Si usted es una persona "conservadora" políticamente hablando, ahí está presente un esquema (teoría = creencia) ideológico. Si usted es católico, ahí está presente una creencia religiosa. Si usted es de la opinión de que a una entrevista se debe asistir vestido formalmente, ahí está operando una creencia. Así, podemos darnos cuenta que las creencias reflejan una cierta comprensión de la experiencia y la manera en que se debe utilizar ese conocimiento. Las creencias (teorías = esquemas) se van formando a lo largo de nuestra vida. Constituyen el disco duro del computador, estructurado sobre la base de los recuerdos. Esos recuerdos (incluidos aquellos que no advertimos conscientemente) son un inventario de contenidos, pautas, interpretaciones, percepciones, etc. (fuente); así también el investigador identificó dos grandes ámbitos arquetípicos: símbolos del inconsciente colectivo y símbolos que se corresponden con la experiencia particular del individuo. En el ámbito de las creencias se pueden identificar aquellas del inconsciente colectivo (por ejemplo, el racismo, la discriminación de la mujer, la discriminación política, religiosa, social, etc.) y aquellas que se crean a un nivel micro social (creencias que se fundan sobre características de la familia particular, tales como la nobleza del apellido, la visión comercial de los ancestros, el esfuerzo propio del inmigrante, etc.). Y también existen mezclas que se originan en la fusión de la experiencia particular y la creencia colectiva, dándole así un tinte más personal y aumentando la variedad de las creencias”. (Raineri, 1998)

O'Connor y Seymour (1993) plantean que las creencias pueden tomar, por lo general tres formas principales:¹

- ❖ Creencias acerca de lo que significan las cosas.
- ❖ Creencias referidas a lo que causa algo (causa y efecto) y de este modo dar origen a las reglas que hemos escogido en nuestra vida
- ❖ Creencias acerca de lo que es valioso y lo que más importa, dando así nacimiento a nuestros valores y criterios.

1.- DEFINICIÓN DE CREENCIAS

En esta instancia podemos dar a conocer las definiciones de diversos investigadores sobre el tema:

Immanuel Kant, en su obra *Crítica de la razón pura* (1781), se refirió a la creencia como “impulso subjetivo que ejerce una idea sobre los actos de razón y que mantiene su firmeza”. Friedrich Nietzsche, en *La voluntad de poder* (1901), afirmó que la creencia “es la primera de todas las formas de actividad intelectual y, por tanto, una especie de afirmación”. Según lo citado en Encarta (2008), el francés Pierre Janet divide las creencias en racionales e irracionales. Las primeras, objetivas, se fundan en la experiencia y la información científica; las segundas, subjetivas, en cuestiones personales (la fe, por ejemplo) y sentimentales. Richard S. Crutchfield, psicólogo social estadounidense, postuló que “el hombre se ofrece creencias para responder a situaciones problemáticas”.

García y Dolan (1997) da a entender a las creencias como “estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores”, “las creencias es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa”.

Dilts, et al (1996) plantean que las creencias “representan uno de los marcos de referencia más amplios para el comportamiento”.

Raineri (1998) define las creencias como: “Mecanismos cognitivos que modelan el comportamiento de las personas al interior de la organización”. “Las creencias guían el

¹ León, M., Salgado, P. 2003. Creencias organizacionales. Estudio comparativo en instituciones del sector público instituciones del sector privado de la ciudad de Chillán. Seminario de Ingeniero de ejecución en administración de empresas. Chillan, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Pág. 27

comportamiento humano en sintonía con las necesidades del quehacer organizacional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización. Las comparaciones realizadas por los diversos autores, conllevan a la conclusión de que todos conciben a las creencias como estructuras de pensamientos, cuyo desarrollo es producto del aprendizaje de la organización y sus miembros.

Las creencias forman los distintos comportamientos de los seres humanos dentro de cada organización donde se encuentren, llevándonos a explicar los sucesos de un modo particular, es decir, de que manera se comporta la organización.

1.1.- Sistema de Creencias ²

A continuación Huete (2002) plantea su postura con respecto al sistema de creencias:

Todo ser humano es poseedor de un conjunto de creencias con las cuales rige su comportamiento, formando así el sistema de creencias.

El sistema de creencias vendría a ser el conjunto de certezas a través de las cuales, miramos, evaluamos y sentimos nuestro entorno. Evidentemente, las creencias impactan muy profundamente sobre el comportamiento. Uno de los elementos centrales del sistema de creencias, es la identidad personal, la noción sobre quién es uno y el papel que tiene que cumplir en esta vida.

Un sistema de creencias es tanto mejor cuantas menos dificultades ponga para solucionar desde uno mismo las cuatro necesidades emocionales básicas de las personas. Seguridad, variedad, singularidad y conexión son los referentes emocionales básicos de las personas. Sentimos bien la realidad cuando están presentes. Cuando faltan, o se nos agrede en esas áreas, lo pasamos mal. Cuando la manera de pensar dificulta el logro de esas necesidades básicas, las personas se vuelcan fuera para encontrar soluciones. Con frecuencia esa manera de actuar genera dependencias indeseadas.

Un buen sistema de creencias cumple dos condiciones. La primera es no complicar demasiado —con excesivas reglas— el logro de las necesidades emocionales básicas en las circunstancias en las que vive esa persona. La segunda es impulsar a esa persona a nuevas

² León, M., Salgado, P. 2003. Creencias organizacionales. Estudio comparativo en instituciones del sector público e instituciones del sector privado de la ciudad de Chillán. Seminario de Ingeniero de ejecución en administración de empresas. Chillan, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Pág. 29-30.

metas. La ventaja de un buen sistema de creencias es que hace fácil disfrutar de las cosas que uno tiene y permite una sana independencia personal de las circunstancias externas. Tanto la persona en la que uno se convierte, como el tipo de contribuciones que se hacen a lo largo de una vida profesional y las recompensas que se reciben, tienen en el sistema de creencias una importante variable explicativa.

Cuando se imita el sistema de creencia de personas de éxito, se tiene una probabilidad alta de replicar sus logros en términos de hábitos personales, contribuciones realizadas y recompensas recibidas.

Si cambian las circunstancias externas, por ejemplo, si se asumen nuevas responsabilidades, se debería llevar el sistema de creencias a nuevas cotas. Muchas veces la falta de adecuación del sistema de creencias a las exigencias del momento actúa como cuello de botella en el progreso personal.

2.- DE LAS CREENCIAS A LAS CONDUCTAS, PASANDO POR LOS VALORES

García y Dolan (1997) plantean la existencia de cuatro términos que están estrechamente relacionados con los valores que son los valores, las creencias, las normas y las actitudes.

¿Qué son los valores?

“Los valores se refieren a las creencias que configuran maneras de juzgar los eventos que ocurren en la organización y que permiten definir cursos de acción(O’Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Kabanoff, Waldersee y Cohen, 1995). Los valores nos dicen lo que es ético, bueno, válido, competitivo, adecuado, hermoso o deseable y se van generando y reforzando a lo largo de la vida. Estos pueden mantenerse en forma individual e inspiran la razón de ser de cada Institución”. (Raineri, 1998).

¿Qué son las creencias?

García y Dolan (1997) plantean que los valores pueden concebirse como elecciones estratégicas con relación a lo que es conveniente para conseguir nuestros fines. Es importante entender que estas elecciones provienen, a su vez, de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. En definitiva, preferimos pensar y actuar de un modo u otro, según creamos que son las personas y las cosas. Una acepción común de las creencias es la de supuestos de veracidad ligados a contextos religiosos. Sin embargo, de un modo genérico, las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

Por ejemplo, creer que “el no tener tiempo es signo de éxito en la vida” contribuye a sustentar el valor del trabajo intenso. O también, la creencia de que “la no calidad tiene un costo elevado” conduce a consolidar la calidad como valor

La relación existente entre creencias y valores es fuertemente estrecha. Por eso, hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente.

Las creencias no son solo tener fe en lo que creemos, sino en lo que estamos haciendo, es tener la virtud de confiar (en ti mismo, en los demás y en todo lo que nos rodea), es dar nuestra palabra, ser fiel, sincero, honesto y sobre todo de ser consecuente con lo que creemos.

“Las creencias guían el comportamiento humano en sintonía con las necesidades del quehacer organizacional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización. Su desarrollo es el producto del aprendizaje de la organización y sus miembros en su entorno. Estas creencias permiten que el trabajo que se realiza dentro de la organización concuerde con la visión original de sus fundadores, como puede ser, por ejemplo, la visión de entregar educación superior en el país, o la visión de ganar dinero con algún producto o servicio que responda a un nicho en el mercado. También estas creencias permiten que la visión de la organización concuerde con los cambios en su entorno”.

(Raineri, 1998)

¿Qué son las normas?

“Las normas de conducta se refieren a las reglas compartidas, formales e informales, que definen como las personas deberían comportarse y/o se comportan en determinadas situaciones” Allen y Dyer, (citado por Raineri, 1998)

García y Dolan (1997) plantean que los valores juegan un papel especial en la formación de normas (reglas del juego). Las normas nacen de las interacciones grupales. Las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas,

son reglas, conductas consensuadas que se deben seguir, modelo al que se debe ajustar un trabajo, asimismo, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

Al evaluar los valores y normas de una organización según la percepción subjetiva de sus miembros, se está evaluando las creencias que éstos han desarrollado, principalmente a partir de las señales recibidas en su lugar de trabajo, respecto al comportamiento que se espera de quienes trabajan en la organización. Por ejemplo, las personas pueden creer que la forma de surgir en su organización es a través de la afiliación política o el parentesco, o que la mejor forma de sobrevivir en sus cargos es evitando tomar decisiones y así no correr riesgos, o pueden creer que los líderes de la organización velan por sus intereses personales, o que el esfuerzo, rendimiento y/o habilidades personales son recompensados. Modificar estas creencias (sobre valores y normas de comportamiento) es impulsar el comportamiento de las personas y de sus organizaciones en nuevas direcciones.

Las organizaciones necesitan consensuar reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge un sistema de normas y sus objetivos. Así, es sumamente frecuente observar como los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

¿Qué son las actitudes?

García y Dolan (1997) plantean que una actitud es la consecuencia de los valores y normas que la preceden y es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predice nuestra tendencia a actuar de una determinada manera. Por ejemplo podemos tener una actitud positiva con respecto a un determinado trabajo y dedicarnos a él con entusiasmo (conducta) como consecuencia de que nos proporciona la posibilidad de poner en práctica un determinado valor, (por ejemplo, la creatividad), el cual se sustenta a su vez en determinadas creencias (por ejemplo: es necesario que seamos creativos para poder continuar en el mercado). Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden.

Es de vital importancia considerar las creencias en el momento de planificar e implementar el cambio a nivel organizacional. Desaprender las creencias es esencial para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de las organizaciones. (Ver figura 1)

Figura 1. Secuencia entre creencias y resultados³

³ García y Dolan, La dirección por valores. Editorial McGraw-Hill, 1ª edición. Madrid, 1997. Pág. 72



3.- RELACION ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CREENCIAS

3.1.- Concepto de Cultura Organizacional

Según Robbins (2004) la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

Según Jiménez (2002) la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Según Schein la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, ellos operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

3.2.- Relación entre Cultura y Creencias Organizacionales

“La cultura organizacional es el producto de un proceso de aprendizaje y cambio permanente que ocurre como consecuencia de la adaptación de la organización a su medio ambiente y de las interacciones que se dan entre sus miembros. En este proceso de adaptación al medio y de definición de patrones de interacción al interior de ésta las personas van generando y adquiriendo los elementos que componen la cultura de la organización (valores, normas, historias, símbolos, rituales, etcétera). Éste es un proceso esencialmente humano, en donde la generación y mantenimiento de sus elementos está altamente influenciada por variables subjetivas como percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en ésta. La interacción entre los miembros y de éstos con el entorno organizacional genera efectos mutuos. Por ejemplo, los procesos administrativos generan procesos psicosociales en las personas y viceversa. Si una organización es “burocrática”, la gente que trabaja al interior de la misma comienza a internalizar creencias y hábitos comunes a este tipo de organización; y viceversa, si se forma una organización con personas acostumbradas a pensar y actuar con un estilo “burocrático”, la organización adopta modos de trabajo dependientes de la forma de pensar de sus miembros. En una importante medida se puede decir que las personas “hacen” a la organización. No son sólo los dueños y administradores los que determinan la forma de trabajar y convivir al interior de la organización, sino que esta forma de vivir, como parte del sistema organizacional, está también expuesta a la influencia de otros actores que forman parte de la empresa y de su entorno, tales como empleados, clientes, proveedores, tecnócratas, políticos, sindicatos, áreas funcionales y/o divisiones o departamentos. A su vez, estos otros actores organizacionales se influyen, apoyan o inhiben unos a otros tanto en sus formas de pensar como de trabajar. Así, por ejemplo, el estilo planificado y rutinario de pensar y actuar

en un equipo de producción puede ser contradictorio y difícil de complementar con el estilo más espontáneo y circunstancial de trabajo de un equipo de venta”. (Raineri, 1998)

“Las creencias organizacionales forman parte de la cultura organizacional pues ésta es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado”. (Jiménez, 2002)

“La interacción entre la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y de cómo la cultura afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización. Las personas en alguna medida hacen suyas las creencias y conductas que la organización les entrega y, a su vez, la organización es modificada por las características particulares de las personas que la integran (Walsh, 1995). La internalización de formas de comportarse, creencias y sentimientos se acentúa en la medida en que la persona vive en repetidas ocasiones experiencias similares (por ejemplo, experiencias de éxitos o fracasos al intentar cumplir con una meta organizacional). Estas experiencias, a partir de su repetición y del impacto que producen en las personas, favorecen el desarrollo de creencias, emociones y hábitos de conducta que reflejan la forma en que las personas han vivido y se han explicado a sí mismas sus experiencias en la organización. La internalización de estas creencias, sentimientos y hábitos predeterminan la forma en que las personas se comportarán en el futuro. Por esta razón, las personas no cambian de la noche a la mañana sólo con el cambio de reglas o incluso con el cambio de los sistemas de incentivos. El cambio de reglas de conducta y de sistemas de incentivos son una condición necesaria, pero no suficiente para cambiar la forma en que las personas se comportan en su trabajo. Para cambiar en forma estable el comportamiento humano es necesario además abordar las creencias y sentimientos que las personas tienen asociados a sus antiguos hábitos de conducta, pues estas creencias y

sentimientos muchas veces conducen a las personas a comportarse de una manera determinada. Para cambiar el rendimiento de las personas, además de cambiar los sistemas de incentivos y la estructura de la organización, es necesario primero desarticular las creencias y emociones que fortalecían los hábitos de comportamiento antiguos, y luego entregarles nuevas explicaciones, asociaciones emocionales y herramientas necesarias para que se incorporen integralmente a sus nuevos roles y responsabilidades". (Raineri, 1998)

"Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." Armstrong citado por (Valverde y Valverde, 2001). Pese a presentarse esa dificultad, pensamos que la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la Alta Gerencia y/o dirección". (García y Dolan, 1997).

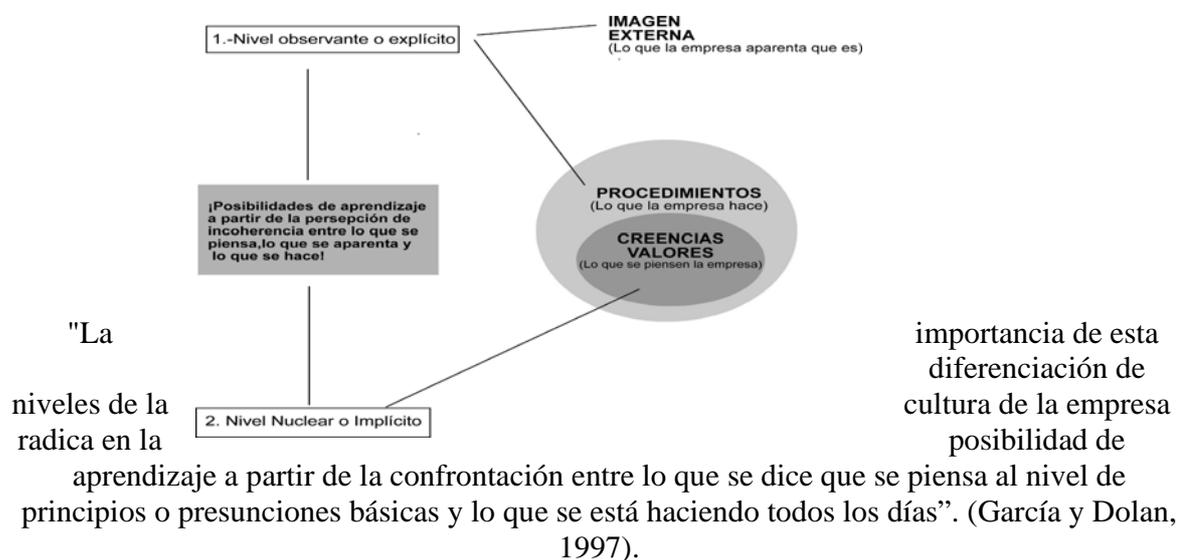
García y Dolan (1997) cita a Edgar Schein quien plantea que cultura de una empresa esta compuesta por dos niveles:

- ❖ ***El nivel de lo que se piensa en la empresa***, se encuentra implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo los valores esenciales de los mismos, definiendo estos últimos como los valores primarios de la cultura predominante.

- ❖ ***El nivel explícito u observable***, denominado el nivel de los "artefactos culturales" y que está compuesto a su vez por dos niveles:
 - El nivel de lo que la empresa hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías etc.

 - El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc.

Figura 2. Niveles constituyentes de la cultura de una empresa⁴



4.- CULTURA DEL CONTROL Y CULTURA DEL DESARROLLO

Las diferentes corrientes de pensamiento sobre la forma idónea de pensar y hacer las cosas para dirigir organizaciones empresariales que han ido surgiendo desde la creación de las primeras industrias a principios del siglo XX pueden agruparse en dos grandes orientaciones:

- ❖ Las que pretenden racionalizar la empresa mediante valores tradicionales de orientación al control jerárquico (orden, obediencia, lealtad, seguridad, etc.).
- ❖ Las que pretenden impulsarla mediante nuevos valores de orientación al desarrollo de las personas y al aprendizaje continuo (creatividad, autonomía, variedad, riesgo, etc.).

La mayoría de las empresas actuales están basadas en el modelo organizativo tradicional de orientación al control jerárquico. Esta antigua lógica organizativa, que aprecia ser relativamente cómoda y predecible, esta desapareciendo aceleradamente en muchas empresas competitivas de la actualidad.

La creciente aparición de una nueva lógica cultural orientada al desarrollo y al aprendizaje continuo no es una nueva etiqueta de moda más, como las que han ido apareciendo en las

⁴ García y Dolan, La dirección por valores. Editorial McGraw-Hill, 1ª edición. Madrid, 1997. Pág.33.

últimas décadas. La Dirección por Valores⁵ plantea que esta evolución estratégica “del control al desarrollo” no trata de una opción maximalista de todo o nada, sino que es más bien un *continuum* en el que cada empresa ha de ir encontrando su propio ritmo y estilo de ubicación.

4.1.- Valores en la Cultura orientada al Control y al Desarrollo

Los valores son palabras que pueden ser utilizadas de forma muy distinta según el contexto en que se formulen y el significado que se les atribuya.

Así, por ejemplo, valores tales como el apoyo, el respeto, la integridad y la eficacia pueden tener significados operativos muy distintos, según se formulen en una cultura organizativa clásica orientada al control o en otra cultura innovadora orientada al aprendizaje y desarrollo.

En el Cuadro 1 García y Dolan (1997), desarrollaron los significados de cada uno de estos valores en ambas culturas.

Cuadro 1. Significado de valores esenciales en la antigua cultura orientada al control y en la cultura de futuro orientada al desarrollo⁶

	Cultura de empresa de principio del siglo xx orientada al control	Cultura de empresa innovadora orientada al desarrollo y al aprendizaje
CONTROL	Estructurar la supervisión y corrección de desviaciones de resultados con respecto a las normas y previsiones establecidas por la dirección (control externo).	Facilitar la orientación de la autonomía y la responsabilidad profesional hacia las metas organizativas (autocontrol).
APOYO	Decir lo que crees que otros quieren oír. Aprobar y alabar. Ayudar a disimular errores.	Ayudar a otros a comprobar la eficacia de sus propósitos y aprender de sus errores.
INTEGRIDAD	Mantenerse firme en los propios principios, valores y creencias. No ceder nunca.	Disposición a modificar principios, valores y creencias cuando honestamente se cree que se está equivocado o se puede mejorar.
RESPECTO	No cuestionar los razonamientos de otras personas, sobre todo si son los jefes.	Confiar en que los demás (<u>incluso si son jefes</u>) tienen interés y son capaces de aprender.

⁵ García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.115.

⁶ García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.123.

<p>SEGURIDAD EN UNO MISMO</p>	<p>Mostrar gran capacidad para ganar, para persuadir y para mantener la propia postura ante los demás, sobre todo ante los subordinados.</p>	<p>Mostrar gran capacidad para afirmar criterios, así como para someterlos a juicio. Gran capacidad para hacerse vulnerable voluntariamente sin sentirse intimidado, incluso ante los subordinados.</p>
--------------------------------------	--	---

4.2.- Las Creencias de la Empresa de Principios del Siglo XX

La lógica del pensamiento “racional-económico” predominante en la dirección de empresas desde el inicio de la Revolución Industrial hasta finales del siglo xx tiende a basarse en controlar el rendimiento de las personas más que en potenciarlo, en reducir costes más que en crear nuevas ideas, e incluso en producir más que en vender.

Como decían García y Dolan (1997), “las organizaciones industriales de principios del siglo xx fueron diseñadas según un conjunto de creencias sobre como es la naturaleza humana en relación con el trabajo que fue heredado de los primeros teóricos de la economía de mercado, tales como Adam Smith, y que podemos denominar creencias *racional-económicas*”. La doctrina de que la naturaleza humana es racional-económica deriva en última instancia de la filosofía del hedonismo, que argumenta que las personas actúan para maximizar su propio interés.

Según los autores, Frederick Taylor (1915) autodenominado “especialista en costes”, se sustentaba en estas creencias, las cuales condicionan un sistema de incentivos limitado a los estímulos económicos (*homo aeconomicus*), así como un vínculo de la persona con la organización reducido a una pura relación contractual y en la que el trabajador tiene un papel meramente dependiente. Por supuesto, el nombre de “dependiente” de un comercio no está muy lejano a estos postulados racional-económicos.

Taylor se encontraba convencido de que la “holgazanería” o “instinto natural a no apurarse” de los obreros era consustancial a su naturaleza humana y debía ser controlada por la dirección de la empresa mediante un estricto sistema de definición de tareas e incentivos, planteó, ya antes de la Primera Guerra Mundial, un modelo de organización del trabajo que sigue básicamente vigente en nuestros días en no pocas empresas, sobre todo industriales. Una aportación básica de Taylor fue la idea de la “tarea” individual, la cual proponía como el elemento singular más característico de la entonces moderna “dirección científica”. *La tarea de cada trabajador debe estar completamente planificada – decía – y cada cual ha de recibir instrucciones escritas describiendo al minuto los detalles del trabajo que debe desempeñar, así como los medios a utilizar para conseguirlo.*

Según los autores (García y Dolan, 1997) la aparición de la idea de tarea es esencial para la consolidación del concepto de gestión o dirección de empresas, pues transfiere a la dirección de la empresa la propiedad y el control del proceso del trabajo que anteriormente tenía el trabajador artesanal.

La productividad propuesta a través de la idea de la tarea provenía, según Taylor, de que: *“recoge, sistematiza y transmite ordenadamente a los trabajadores todos los conocimientos y habilidades artesanales que se están perdiendo y destruyendo con los nuevos métodos industriales”*.

Sin embargo, las tareas consistieron, de hecho, en una fragmentación de funciones, de forma que los trabajadores quedaron reducidos en perspectiva y habilidades a desarrollar, con la consecuencia inicialmente favorable para la dirección de que los trabajadores podían ser tratados – y remunerados – como cada vez menos cualificados y profesionalizados. Los autores exponían que el enfoque taylorista había contribuido a la degradación del trabajo y a la pérdida del sentido de propiedad psicológica sobre su proceso y resultado que caracteriza a la producción industrial. De hecho, cuando hoy día se habla del empowerment⁷ o liberación de la potencialidad creativa de los empleados, no es más que un intento de corregir este fenómeno histórico.

En todo caso, no parece justo relegar a Taylor a un papel estereotipado de inhumano mecanicista o explotador. Por una parte, sus “principios” (ver cuadro 2) son básicamente humanistas sobre el papel (como casi siempre pasa cuando se emiten principios teóricos sobre la forma correcta de actuar) y, por otra, las referencias de sus biógrafos nos lo describen como una persona rígida y contradictoria, pero preocupada de forma paternalista por la justicia social. *“Existen dos Taylor que constituyen un perfecto ejemplo del dialogo que existe en cada uno de nosotros entre impulsos sociales y tecnológicos, entre control externo y autocontrol, entre autoridad e independencia. La tensión que McGregor immortalizo como Teorías X e Y”*.

Cuadro 2. Principios científicos del trabajo de Taylor (1915)⁸

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ciencia, no azar.2. Armonía, no discordia.3. Cooperación, no individualismo.4. Máximo rendimiento, no rendimiento mínimo.5. Desarrollo de cada hombre hasta su mayor grado de eficiencia y prosperidad. |
|--|

En la última reflexión que hacen los autores, esta la base de la necesidad de cambio cultural que – de cara a su supervivencia y desarrollo – han de emprender aceleradamente muchas

⁷ El término inglés *empowerment* puede equivaler en castellano al de “potenciación”, aunque algunos textos curiosos lo traduzcan como “facultación” o, incluso, “empoderamiento”.

⁸ García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.127.

organizaciones sindicales ancladas en el pasado, las cuales continúan reivindicando incrementos salariales lineales. McGregor recogió las creencias económico-racionales tradicionales y las sintetizó en lo que denominó la Teoría X (ver cuadro 3), en contraste con su Teoría Y.

Cuadro 3. La “Teoría X”: las creencias “de siempre” sobre la dirección y el control en la empresa.⁹

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. La mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para que desarrollen el esfuerzo adecuado a los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Como conclusión de los autores, estos se refieren a las organizaciones actuales – incluso las industriales – como difieren en muchos aspectos de las de principios de siglo caracterizadas por las creencias racional-económicas que sustentan la Teoría X. Sin embargo, debe reconocerse que, en el fondo, estos supuestos todavía calan profundamente en los esquemas básicos de muchas conductas directivas a principio del siglo XXI.

4.3.- Creencias que si de ser mantenidas, fracasaran en el Siglo XXI

Cambiar es, fundamentalmente, desaprender y cambiar creencias que fueron dadas por válidas en el pasado, cuando la empresa tenía otros clientes, otros empleados, otras tecnologías y – sobre todo – otros entornos.

En el siguiente cuadro (ver cuadro 4) se dan a conocer algunas de las creencias que forman parte de la cultura de algunas empresas “de toda la vida” y que deberían ser “desaprendidas” desde ahora mismo de cara a aumentar su posibilidad de mantenerse en el mercado y desarrollarse en el próximo futuro.

Cuadro 4. Creencias que forman parte de la cultura de algunas empresas “de toda la vida” y que deberían ser “desaprendidas”.¹⁰

⁹ García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.129.

1. El camino es un peligro.
2. El conocimiento está arriba.
3. Producir es lo que más cuenta.
4. Hay que ser racional y no exteriorizar emociones.
5. Mi tiempo es más importante que el de los demás.
6. El interés por las personas genera más gastos que beneficios.
7. Ser líder es ser el más grande.
8. Hablar es más importante que escuchar.
9. No tener tiempo para la familia y para uno mismo es signo de éxito en la vida.
10. El trabajo en equipos es difícil y consume demasiado tiempo.
11. A los empleados no se les paga para pensar.
12. Con quien se ha de quedar bien es con el jefe inmediato (digan lo que digan sobre que el cliente es el rey).
13. Cuando se detecta un error, lo que hay que hacer es buscar al responsable para reprenderlo.
14. Al trabajo no se va a pasárselo bien.
15. Primero la estructura, luego la función.
16. Cada trabajador debe recibir instrucciones de un solo superior.
17. Es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.
18. La honestidad es algo demasiado ingenuo si una empresa desea sobrevivir.

¹⁰ García, S y Dolan, S. (1997). "La dirección por valores", Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.135.

19. Los recursos de capital son más escasos que los recursos humanos.
20. Cuando mejor definidas y especializadas estén las tareas, mayor será la productividad.
21. El mejor criterio para promocionar a un directivo es el de que no haya generado problemas a lo largo de su gestión anterior.
22. Cuantos más subordinados tenga un jefe, más importante es.
23. La misión de una empresa de éxito es ganar dinero, todo lo demás son tonterías.
24. La responsabilidad es del individuo, no del equipo.
25. Cada empleado no es más que una rueda de un engranaje: la mejor estrategia es no levantar la cabeza y no generar problemas.

4.4.- Creencias Humanistas de la Teoría Y

Según los autores, García y Dolan (1997), por dirección de empresa “humanista” no se entiende que sus directivos sean buenas personas – lo cual está muy bien – o que sepan citar autores clásicos en los discursos de fin de año, lo cual es de dudosa utilidad práctica pero acostumbra a quedar francamente elegante.

La corriente de pensamiento para la dirección de empresas denominada “humanista”, iniciada a partir de las experiencias de Elton Mayo, en Hawthorne¹¹, pretende superar las limitaciones de los planteamientos burocráticos formales de principios y mediados del siglo xx para centrarse en las posibilidades de desarrollo personal y social del individuo dentro de un nuevo modelo de organización.

Warren Bennis (1970), pensaba lo citado en el siguiente párrafo: *“Frente a la solución centralizada de problemas por parte de la jerarquía en las organizaciones burocráticas surgirá en el futuro un tipo de liderazgo más complejo, no concentrado en un solo miembro, sino distribuido en función de las competencias y especialización de los diversos miembros de la organización”*.

En la siguiente afirmación Likert (1979), plantea que el modelo humanista tiende a incluir los supuestos sociales y grupales de la naturaleza humana en relación con el trabajo: *“La*

¹¹ Efecto Hawthorne plantea algo esencial, que es que la mayoría de las personas tienden a trabajar más y mejor – al menos transitoriamente – cuando perciben claramente que son tratadas de forma personalizada y que participan en algo nuevo y especial. Sea lo que sea lo que se haga como “algo nuevo y especial” y siempre que sea percibido como bien intencionado.

dirección de la empresa utilizará plenamente la capacidad potencial de los recursos humanos solo cuando todos y cada uno de los empleados sean miembros de uno o más equipos de trabajo bien establecidos y de funcionamiento eficiente, que tengan gran capacidad de interacción y elevadas metas de desempeño”.

Douglas McGregor planteó en su obra, ya clásica, *The Human Side Of Enterprise* que muchas de las creencias tayloristas que hasta entonces sustentaban la manera mas eficaz posible de dirigir a las personas lo que denominó Teoría X: (Cuadro 3) eran erróneas. Y siguiendo las aportaciones del psicólogo Maslow, concluyó que: *“La dirección y el control externo son métodos inútiles para motivar a la gente cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y cuyas necesidades de realización personal son predominantes”.* Si para Taylor la “dirección científica” del trabajo significaba la aplicación de métodos físico-cuantitativos para la racionalización de los esfuerzos productivos industriales, para McGregor, el directivo “humanista” o “profesional” es aquel que adopta los conocimientos científicos de la psicología y otras ciencias de la conducta con el fin de servir a los objetivos económicos de la empresa.

García y Dolan indican que al igual que en ingeniería el control consiste en acomodarse a las leyes físicas naturales, el humanista McGregor argumenta que muchos de nuestros intentos por controlar la conducta humana violan directamente la naturaleza del hombre en lugar de representar adaptaciones selectivas.

La denominada “Teoría X” (ver cuadro 3), más que describir la naturaleza humana en relación con el trabajo, explica las consecuencias de las teorías de dirección de empresas basadas en las creencias racional-económicas y burocrático-formales.

No obstante, el conjunto de supuestos de la denominada Teoría Y (ver cuadro 5) plantea que las personas solo son verdaderamente capaces cuando su trabajo tiene sentido para ellas y sus valores y necesidades individuales se pueden llegar a integrar con los objetivos de la empresa.

Cuadro 5. Teoría Y de McGregor: la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización¹².

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

¹² García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.139.

3. La persona se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones psicológicas asociadas con su logro, tales como la satisfacción de sus necesidades sociales y de la realización de sí mismo.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir responsabilidades, la falta de ambición y la insistencia en la seguridad son generalmente consecuencia del aprendizaje.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver los problemas de la empresa es característica no de una minoría sin de la mayoría de miembros de la empresa.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

4.5.- Creencias a asumir para el éxito en el Siglo XXI

Según los autores García y Dolan los enfoques humanistas de la dirección de empresas propuestos desde mediados del siglo xx tienden a contrarrestar algunas de las limitaciones del enfoque racional-económico y burocrático-formal predominante desde sus inicios. Sin embargo, a principios del siglo xxi, dicho enfoque humanista todavía no ha sido plenamente asumido por la mayoría de empresas.

Hoy en día se acepta ampliamente que toda empresa competitiva ha de estar orientada al cliente. Lo que no es tan comúnmente aceptado es la necesidad de innovación en la orientación al cliente interno, es decir, a los empleados. En el fondo, ésta es la revolución competitiva pendiente.

A raíz de esto se muestra en el cuadro 6 algunas de las creencias que de cierta forma deberían formar parte de la cultura de las empresas si se desea mantener en el mercado y desarrollarse en un futuro próximo.

Cuadro 6. Creencias a asumir para el éxito en el siglo XXI¹³.

¹³ García, S y Dolan, S. (1997). "La dirección por valores", Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.161.

1. La misión de la empresa ha de incluir la mejora de la calidad de vida de sus clientes y de sus empleados.
 2. El cambio es una oportunidad, no una amenaza.
 3. El exceso de orden mata la creatividad.
 4. Cada vez más, el mundo es un mercado sin fronteras.
 5. Un buen jefe es aquel que aspira a hacerse innecesario porque ha hecho crecer a la gente a su alrededor.
 6. Las decisiones de los empleados se han de basar en elecciones libres e informadas, como verdaderos “clientes internos”.
 7. La empresa no puede tener más empleados de los que verdaderamente necesita.
 8. La formación de calidad es imprescindible para que las cosas lleguen a suceder.
 9. Adecuadamente estimulados, los empleados muestran que el saber y la creatividad no sólo están arriba.
 10. Más que escuchar al cliente (tanto al externo como al interno) hay que asombrarle, anticipándose a necesidades y gustos que nunca hubiera pensado que se le pudieran satisfacer.
 11. Las capacidades de imaginar y adaptarse son tanto o más atractivas para el capital que la capacidad de ordenar y administrar.
 12. Cuando las tareas fragmentadas se convierten en responsabilidades sobre procesos con mayor sentido global y autonomía de decisión, aumenta la motivación y la calidad, así como disminuyen los tiempos de respuesta y los costes de producción.
 13. La empresa necesita profesionales afectivamente equilibrados y suficientemente cultos.
 14. Para mejorar de forma significativa el trato al cliente hay que convencerse de que los empleados
-

tratan a los clientes de la misma manera en que ellos se sienten tratados por la empresa.

15. No solo hay que recortar gastos y optimizar, sino que hay que esforzarse por innovar y crear nuevas oportunidades de crecimiento rentable, llegando a ser percibidos de forma diferente ante los ojos de los clientes y de los posibles aliados.
16. Para que una empresa haga cosas diferentes a otras, su personal ha de pensar de forma imaginativa y diferente, desde la recepción hasta el despacho de la dirección general.
17. La calidad y la orientación al cliente ya no serán una diferenciación competitiva, sino simplemente el precio inexcusable de la entrada y permanencia en el mercado.
18. Ocuparse en serio de la calidad de vida en el trabajo es empezar a ser consecuente con aquello de que “los empleados son el activo más importante de nuestra empresa”.
19. El alto rendimiento profesional sólo se produce en un contexto de libertad responsable.
20. Los empleados son clientes internos con necesidades a satisfacer. Si no se les trata como clientes – en definitiva, como adultos con criterio y capacidad de elegir – es difícil que pueda esperarse de ello algo más que aceptación resignada.

5.- INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS CREENCIAS ORGANIZACIONALES¹⁴

5.1.- Instrumento desarrollado por Salazar, Chiang y Núñez

Salazar, Chiang y Núñez (2007) desarrollaron un instrumento de medición que logra evaluar las creencias organizacionales que poseen los individuos tanto en organizaciones públicas y privadas.

¹⁴ Salazar, C., Chiang, M. y Núñez, A. 2007. Creencias organizacionales. desarrollo y validación de un instrumento. Icade. Revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales, n°

Este instrumento se crea tomando como base lo planteado por García y Dolan (1997), con la finalidad de determinar si el tipo de creencias que poseen las personas se orientan a la cultura del control o a la cultura del desarrollo. Este estudio pretendió generar y validar un instrumento que permita determinar las creencias que las personas poseen entorno al ámbito organizacional, de tal manera de poder obtener información para las decisiones de estrategias frente a las iniciativas de cambios de conductas.

Este instrumento posee dos escalas; La escala de creencias organizacionales *cultura del control* y la escala *cultura del desarrollo* funcionan suficientemente bien en las organizaciones estudiadas, tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad (0,747 y 0,884). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. El estudio de las escalas elaboradas se completa, mediante un Análisis Factorial por el método de Análisis de Componentes Principales, con Rotación Varimax. En las dos escalas de creencias se concluyó que las variables tienen sus ítems relacionados entre sí y que tienen un alto apoyo empírico para interpretarlas como han sido denominadas, son las variables de creencias organizacionales: *Para el caso de la escala de la cultura del control*: creencias que hay que erradicar para enfrentar el futuro, cumplimiento de objetivos organizacionales, interés personal por sobre el colectivo, cumplimiento de normas por sobre la solución de problemas, prácticas de trabajo y manejo de problemas. *En el caso de la cultura del desarrollo*: educación para el cambio, cambio de conducta, desafíos organizacionales, incentivos y satisfacción de necesidades.

El cuestionario utilizado consiste en 39 ítems repartidos en dos escalas de 18 y 21 ítems (ver cuadro 7 y 8), con los factores ya mencionados en ambas escalas. Los ítems que no son agrupables en ambas escalas no se eliminaron ya que la fiabilidad de las escalas en general fue aceptable.

Este instrumento pretende visualizar en las organizaciones las creencias que podrían estar estructurando el marco de comportamientos personales, los cuales pueden estar o no comprometiendo las iniciativas de cambios de conductas requeridos por las organizaciones.

En la medida que se tenga claro que las creencias son fundamentalmente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea, esto dará una claridad respecto de los motivos por los que se genera determinado comportamiento. De tal manera, que comprender aquellas creencias que movilizan a las personas dentro de la organización será muy útil para tomar decisiones respecto de las intervenciones a realizar y a que nivel.

Cuadro 7: Escalas de creencias de la cultura del control.

Nº de ítem	Ítem
1	Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.
2	Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores beneficios económicos.

3	Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.
4	La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar.
5	El empleo es una carrera que ha de desarrollarse de acuerdo a un sistema previsto basado en la antigüedad.
6	Debe existir una jerarquía de autoridad que coordine el cumplimiento de las tareas.
7	Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.
8	Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar el problema a los clientes.
9	El interés por las personas genera más gastos que beneficios.
10	Hablar es más importante que escuchar.
11	No tener tiempo para la familia y uno mismo es signo de éxito en la vida.
12	El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.
13	A los empleados no se les paga para pensar.
14	Cuando se cometen errores hay que buscar al culpable.
15	Es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.
16	Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos.
17	La responsabilidad es del individuo y no del equipo.
18	El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo

Cuadro 8: Escala de creencias de la cultura del desarrollo

Nº de ítem	Ítem
19	La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la empresa o institución.

20	Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.
21	La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la empresa.
22	El potencial intelectual de las personas esta siendo inutilizado.
23	Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos.
24	Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente.
25	El cambio es una oportunidad, no una amenaza.
26	Un jefe es aquel que aspira a hacerse innecesario porque ha hecho crecer a las personas a su alrededor.
27	La formación y preparación son imprescindibles para que las cosas funcionen.
28	Se necesitan profesionales preparados con capacidades intelectuales y emocionales.
29	Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización.
30	Las personas cambian su comportamiento si son recompensadas.
31	Las personas cambian su comportamiento si sienten que esto es una oportunidad de desarrollo para todos.
32	Las personas cambian su comportamiento si se sienten motivadas y reconocidas en su trabajo.
33	Las personas cambian su comportamiento si son sancionadas.
34	Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.
35	Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten.
36	Las personas comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.
37	Las personas en la organización son el factor clave para que ocurran los cambios.
38	La buena educación en todos los niveles es una regla de oro para el buen funcionamiento social en el lugar de trabajo.
39	Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas es probable que acaben siéndolo.

6.- CONCLUSIÓN

Las creencias son estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirve para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores.

La interacción entre la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y de cómo esta afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización. Las personas en alguna medida hacen suyas las creencias y conductas que la organización les entrega y, a su vez, la organización es modificada por las características particulares de las personas que la integran. Las creencias organizacionales forman parte de la cultura organizacional, pues esta es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Para mantenerse en el mercado y competir a nivel global, las empresas deben cambiar el sistema de creencias adecuándolas a las nuevas exigencias del mercado que son cada vez más complejas y cambiantes y orientadas a la calidad y al cliente.

CAPITULO II: LIDERAZGO

1.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El tema de liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. Grandes pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio se mostraron interesados en el tema (**Bass, 1990**). Sin embargo y a pesar de esto, sólo se aprecia un estudio sistemático del tema a partir de principios de los años 1930's (**House y Aditya, 1997**). Desde entonces, el estudio sobre liderazgo ha sido parte central de la literatura en administración y comportamiento organizativo. Publicaciones sobre liderazgo pueden ser encontradas en una larga variedad de revistas de distintas disciplinas, incluyendo administración, psicología, sociología, ciencia política, administración pública y administración educativa (**Yukl, 1989**).

Académicos e investigadores han debatido sobre cómo definirlo, medirlo, desarrollarlo y reconocerlo cuando es efectivo. No es de extrañar entonces que **Bass (1990)** liste más de 3.000 estudios sobre este tema, o que **Yukl (1994:2)** señale que "*existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto*".

En este sentido, **Yukl (1989)** señala que los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa. En este sentido, liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos (**Bass, 1990**). A pesar de esta gran cantidad de trabajos acumulados existen aún muchas respuestas sin contestar sobre el tema (**House y Aditya, 1997**).

Según el Diccionario de la Real Academia Española (1992), el liderazgo se define como la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Amitai Etzioni¹⁵, 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.

Stephen P. Robbins, define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.¹⁶

Tannenbaum, Wescher y Masarik, definen el liderazgo como la influencia personal ejercida en una situación dirigida, mediante el proceso de la comunicación, a conseguir una o varias metas particulares.¹⁷

Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972), definen liderazgo como cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo.

Harol Koontz y Cyril O'Donnell definen el liderazgo como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.¹⁸

Según Warren Bennis¹⁹, 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.

Encontrar una definición que satisfaga a los muchos investigadores que han ahondado en el estudio del liderazgo parece casi quimérico. Así pues, el liderazgo según Bass (1990,11-18) ha sido concebido:

❖ ***Como núcleo de los procesos grupales:*** el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo. Autores como Krech y Crutchfield (1948) se encontrarían en este apartado al señalar que el líder “en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo”. Igualmente, consideramos que la aproximación de

¹⁵ Richard Hall. “Organizaciones: Estructura y Proceso”. Editorial Prentice Hall, 3ª edición. México, 1983. Pág. 156.

¹⁶ Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Prentice Hall, 10ª edición. México, 2004. Pág. 314.

¹⁷ Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México: Prentice Hall. (1998).

¹⁸ Koontz & O'Donnell, “Curso de Administración Moderna”. Editorial Mc Graw Hill. 6ª edición. México, 1973. Pág. 114.

¹⁹ Bennis, Warren G. Líderes: Las cuatro calves para el éxito. España. Editorial Norma, 1998.

Schein (1988) al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría.

- ❖ ***El líder como un individuo con una "personalidad impactante"***: el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. La Teoría de los Rasgos del Liderazgo quedaría dentro de este apartado.
- ❖ ***Como el Arte de inducir a la sumisión***: el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder. Como señalaba Port (1974), “el liderazgo... es control social personal”. La Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente.
- ❖ ***Como una relación de poder***, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French y Raven (1960), grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo.
- ❖ ***Como un modo particular de "Persuasión"***. El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. Autores como Copelan (1942) entienden que “el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”.
- ❖ ***Como expresión de determinadas conductas*** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Así, Hempill (1949) define el liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”. Las investigaciones de las Universidades de Ohio y Michigan acerca del liderazgo se ajustarían a esta concepción.
- ❖ ***Como un instrumento para la consecución de metas***: el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. Autores como Bellow (1959) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”. Del mismo modo, podemos encontrar esta concepción del liderazgo en el

concepto de “Sintalidad del Grupo” propuesto por Cattell (1951). Además, existe en la propuesta de Cattell un interés añadido al proponer que cualquier miembro del grupo es líder en función de su influencia sobre la sintalidad grupal. Por tanto, para Cattell no existe un líder grupal, más bien cada miembro del grupo es líder en cierto modo.

- ❖ **Como un proceso de "influencia"**. El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo. También podría entenderse como una relación similar a la que acontece en la influencia de las minorías (Pérez y Mugny 1988). Navas y Molero (1995) señalan a autores como Brown (1988), Homans (1961) y Hollander (1969) como defensores de esta perspectiva.

Así, el mismo Brown (1988) apunta: "lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos".

- ❖ **Como efecto de la interacción grupal**: el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo. Bogardus (1929) reflejaría esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo”.
- ❖ **Como una diferenciación de roles**: de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol). Así, Sherif y Sherif (1956) sugieren que “el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros”.
- ❖ **Liderazgo y Dirección**. Conocido es qué dirigir no tiene por qué implicar liderar. Sin embargo, autores como Kochan, Schmidt y de Cotis (1975) señalan que “directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”. Como reflejan las líneas anteriores es extensa la pluralidad de acepciones del liderazgo. Posiblemente un criterio eficiente sea, como sugiere Bass, utilizar aquella definición que sea más adecuada al contexto objeto de

análisis. Así, en el ámbito de la Psicología Organizacional también se ha abordado el problema definicional. Como señalan Katz y Kahn (1978), en el contexto de las organizaciones, el liderazgo se ha enfocado preferentemente como una propiedad asociada a la jerarquía estructural, la personalidad de un individuo o el conjunto de conductas de un miembro de dicha organización.

2.- TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Desde tiempos antiguos, el liderazgo ha sido un tema de gran interés tanto para la administración como para el comportamiento organizacional. Sin embargo, no fue sino hasta mediados del siglo XX que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías del liderazgo se centraron en el *líder* (teoría de los rasgos) y como el *líder interactuaba* con los miembros de su grupo (teoría del comportamiento).

Posteriormente, los investigadores del liderazgo, estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron así a analizar las influencias situacionales (teoría situacional). Específicamente, qué estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones.

Actualmente, se le ha restado importancia a la complejidad teórica, dando paso al estudio del liderazgo desde una perspectiva similar a la de una persona común y corriente, es decir, realizan un estudio que analiza la visión que tienen los seguidores de sus respectivos líderes.

Dentro de este análisis se han estudiado principalmente tres enfoques, que son *liderazgo transformacional- transaccional, liderazgo carismático visionario, liderazgo de rango total y liderazgo de equipo*.

2.1.- Teoría de los Rasgos o de las Características

Es a partir de la segunda década del siglo XX cuando se desarrollan las primeras investigaciones sobre las teorías de los rasgos. Estas teorías se basaban en que el hombre nacía con unas características concretas y se intentaba descubrir cuáles de estos rasgos estaban presentes en los entrenadores de éxito y que los distinguían del resto de la población. Pretendían encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tuvieran en común.

Diversas investigaciones intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo pero sus esfuerzos dieron como resultado varios callejones sin salida. Prueba de ello, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Quizás se recurrió a una búsqueda demasiado ambiciosa al tratar de encontrar rasgos constantes y singulares que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces sin importar si estaban a cargo de una institución educacional o de una empresa multinacional, etc.

Posteriormente y con mayor éxito, diversos investigadores centraron sus esfuerzos en encontrar los rasgos que fueran constante con el liderazgo y no con la persona como lo expuesto en los estudios anteriores. En estas investigaciones se encontraron siete rasgos relacionados con el liderazgo, que suelen faltarle a quienes no son líderes, estos son dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en si mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes para el trabajo y la extroversión. En forma breve en el cuadro 9 se describen estos rasgos.

Cuadro 9: Siete rasgos relacionados con el liderazgo.²⁰

<p>1.- <i>Dinamismo</i>. Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente insistentes en sus actividades y muestran iniciativa.</p>
<p>2.- <i>Deseo de dirigir</i>. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.</p>
<p>3.- <i>Honestidad e integridad</i>. Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.</p>
<p>4.- <i>Confianza en si mismo</i>. Los seguidores buscan líderes que no duden de si mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en si mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.</p>
<p>5.- <i>Inteligencia</i>. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.</p>
<p>6.- <i>Conocimientos pertinentes para el trabajo</i>. Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.</p>

²⁰ Stephen Robbins, "Administración". Editorial Prentice Hall, 8° edición. México, 2005. Pág. 423

7.- Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de si mismos y raramente son callados o retraídos.

Sin embargo, y a pesar de los grandes esfuerzos de los investigadores por encontrar rasgos que permitieran garantizar el éxito del liderazgo, muchos aspectos relevantes (la correlación entre los rasgos específicos y el liderazgo es escasa, no toma en cuenta las necesidades de los seguidores, no distingue la importancia relativa de los diferentes rasgos, no separa causa de efecto y pasa por alto los factores de la situación) hacen suponer que esta teoría no era suficiente para explicar el liderazgo eficaz. Es por esto, que a partir de finales de la década de 1940 hasta mediados de los años setenta las investigaciones toman otros rumbos y es así como empezaron a situarse en los estilos de conductas de los Líderes, es decir, que es lo que hacían los líderes eficaces.

2.2.- Teoría de la Conducta o del Comportamiento

En la década de los cincuenta, el paradigma de las investigaciones sobre liderazgo cambió, debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo. Estas incongruencias se debían principalmente a la diferencia que existe entre las teorías conductuales y de rasgos producto de sus premisas. Se decía que si las teorías de rasgos fuesen validas, los líderes serian innatos.

Por otro lado, si hubiese conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo, se diseñarían programas que involucrarían estos patrones de conducta en quienes quisieran hacerse líderes eficaces.

Es por esto que, la investigación continuó, pasando de concentrarse en la teoría de rasgos a las acciones más concretas (comportamiento) que desempeñaría el líder en el trabajo. Debido principalmente a que se creía que la teoría del comportamiento proporcionaría respuestas mas definidas sobre la naturaleza del liderazgo que la teoría de los rasgos.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis *centrado en el empleado* o *centrado en el puesto*. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

Existen numerosos estudios que abordan los estilos de comportamiento, siendo los más conocidos el grupo de la universidad de Iowa (conducido por Kurt Lewin y sus colaboradores), el grupo de la universidad estatal de Ohio y el grupo de la universidad de Michigan, y el de la Matriz Gerencial (conducido por Blake – Moulton).

2.2.1.- Estudios de la Universidad de Iowa

En los años 30 antes de que se popularizara el modelo conductual, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron diversos estudios obteniendo los siguientes hallazgos:

El estilo autocrático describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.

El estilo democrático describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo, y usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.

El estilo laissez-faire describía a un líder que daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada.

Es por esto que “Lewin y sus colaboradores investigaron cuál era el estilo más eficaz. Sus resultados parecían indicar que el estilo democrático contribuía con una buena cantidad y calidad de trabajo. A pesar de que estudios posteriores sobre los estilos autocrático y democrático mostraron resultados mixtos”.²¹

2.2.2.- Estudio de la Universidad estatal de Ohio

Los estudios del liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación Empresarial Estatal de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder.

Los investigadores buscaron identificar las dimensiones más importantes del comportamiento del líder. Se comenzó el estudio con una lista de más de 1000 aspectos del comportamiento, luego la lista se redujo a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración

La estructura de inicio se refería al grado en el que un líder podía definir y estructurar su rol y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de objetivos. Estos incluían el comportamiento que involucraban los intentos de organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos.

La consideración se definió como el grado en el que un líder tenía relaciones de trabajo que se caracterizaban por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Un líder con un alto nivel de consideración ayudaría a sus subordinados con sus problemas personales, sería amistoso y accesible, y trataría a todos sus subordinados como iguales. Se preocuparía por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus subordinados.

La investigación descubrió que un líder con un nivel alto, tanto en la estructura de inicio como en la consideración (un líder alto-alto) logro con mayor frecuencia un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas del grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquiera de los dos aspectos, o en ambos.

²¹ Stephen P. Robbins. “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8° edición. México, 2005. Pág. 424.

No obstante, el estilo alto-alto no siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo.

2.2.3.- Estudio de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre el liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (1960), al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes que estaban *orientados hacia los empleados* eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Los líderes *orientados a la producción*, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para lograr ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

2.2.4.- La Matriz Gerencial (Managerial Grid)

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la Matriz Gerencial, creada por Robert Blake y Jane Mouton (1964). Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.

La matriz resultante, fue creada a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por las personas" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura de inicio" de la Universidad de Ohio, o las dimensiones de "orientación hacia los empleados" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de la Universidad de Ohio, 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).

Dimensiones de la matriz

La matriz tiene dos dimensiones “preocupación por las personas” y “preocupación por la producción”. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

La matriz (mostrada en la figura 3) es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se compara un estilo con otro. La matriz identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. La matriz identifica 5 estilos de liderazgo:

La Administración Empobrecida (1,1): Se interesa poco por la producción y poco por la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.

La Administración de Autoridad y Obediencia (9,1): Muestra un gran interés por la producción pero poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen, y trata a las personas como máquinas.

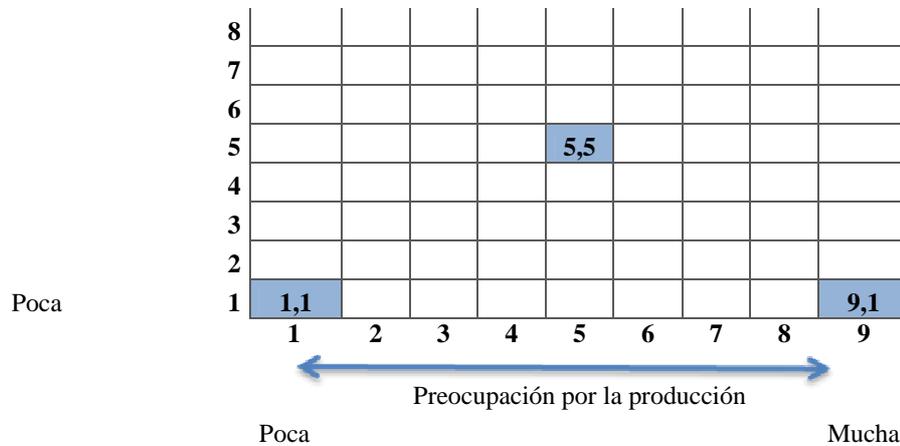
La Administración de Club Campestre (1,9): Tiene un alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.

La Administración de Medio Camino (5,5): Mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzo por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

La Administración en Equipo (9,9): Muestra un gran interés por la producción y de igual manera por la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados.

La Matriz Gerencial
Figura 3 Matriz Gerencial





2.3.- Teoría de las Contingencias o Situacional

Las teorías de las Contingencias estudian el Liderazgo bajo una nueva perspectiva, esto es, las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla. A medida que avanzaron los estudios sobre el Liderazgo, 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. No es suficiente con que el líder tenga unas características o unas conductas determinadas, sino que entran en juego otros factores como son las características de los seguidores, las circunstancias ambientales, etc.

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, etc.

Las teorías que poseen gran reconocimiento y que tratan de definir el estilo de liderazgo y la situación e intentan responder las contingencias situacionales, es decir, si ésta es la situación, entonces es éste el mejor estilo de liderazgo para usar. Son el *Modelo de Fiedler*, *Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*, *Modelo de la participación del líder* y *Modelo de la Trayectoria a la meta*.

2.3.1.- Modelo de Fiedler

A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, propuso que la realización efectiva de un grupo dependía del enlace adecuado

entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el grado que la situación le permite controlar e influir. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser más eficaz en diferentes situaciones. La clave consistió en definir aquellos estilos de liderazgos y los diferentes tipos de situaciones, y posterior a esto identificar las combinaciones apropiadas entre el estilo y la situación.

Fiedler propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo de liderazgo básico de un individuo, ya sea orientado hacia las tareas o hacia las relaciones.

Para identificar el estilo de liderazgo Fiedler desarrolló el **cuestionario del colega menos preferido (CMP)**²² el cual medía si un líder se orientaba hacia las tareas o hacia las relaciones. Este cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, franco-reservado, amigable-hostil). Se pide a los encuestados que piensen en todos los compañeros de trabajo que han tenido y que describan a la persona que *menos les gustó* trabajar, calificándola en una escala de 1 a 8 en cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrastantes.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente buenos, entonces a la persona le interesa tener buenas relaciones de trabajo con este compañero de trabajo. Es decir, si usted describe en esencia a la persona con la que menos podría trabajar usando términos favorables, usted estaría clasificada como persona orientada a las relaciones.

En cambio, si describe al compañero menos preferido con términos menos favorables, la persona estará más interesada en la productividad y por lo tanto quedaría clasificada como orientada a las actividades.

Cerca del 16% de los individuos quedan clasificadas en el intervalo central, estos no se pueden clasificar solo como orientados a las tareas o las relaciones, por lo que quedarían fuera de las predicciones de la teoría.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada individuo es fijo. Esto es importante porque significa que si una situación requiere un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, se debe cambiar de líder o modificar la situación para obtener una eficacia máxima.

Después que se ha determinado el estilo de liderazgo básico del individuo por medio de LPC, es necesario hacer corresponder al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones contingentes que, según él, definen los factores claves de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo. Se trata de las relaciones líder- miembros, la estructura de las actividades y la posición de poder. En forma breve en el cuadro 10 se describen estas dimensiones.

Cuadro 10: Dimensiones de Contingencia

Relaciones Líder – Miembro	Estructura de la Tarea	Poder de la Posición
-----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

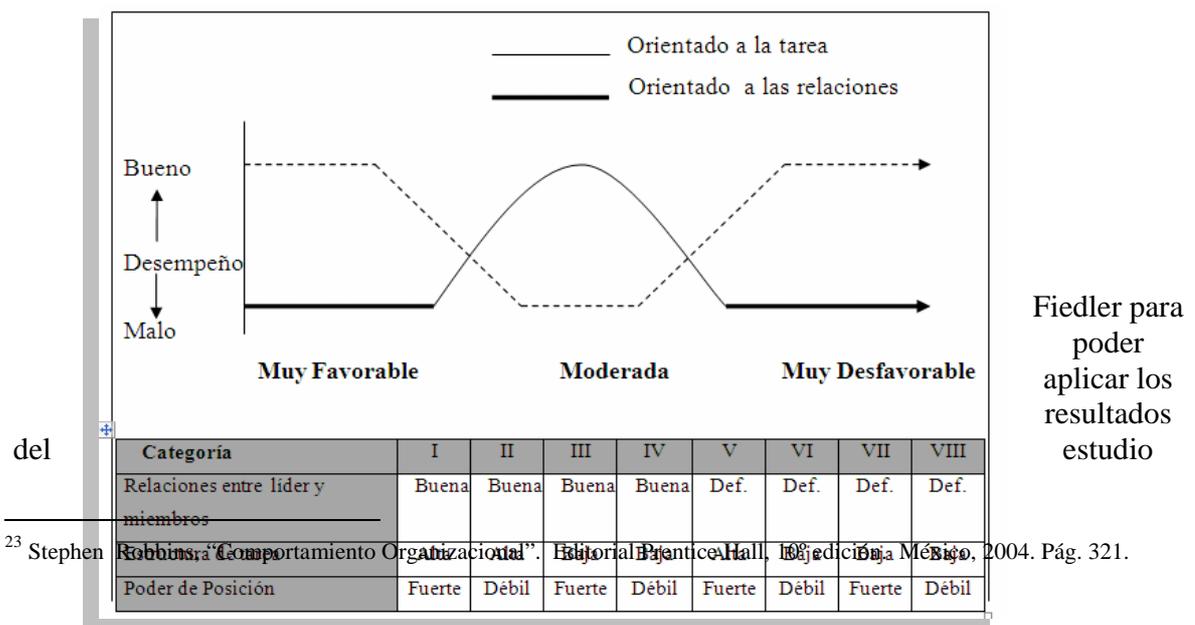
²² Mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (*Least Preferred Co-worker*)

<p>Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.</p> <p>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.</p>	<p>Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.</p> <p>Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
--	---	--

Posteriormente se debe evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencias. Las relaciones líder-miembros son buenas o malas, la estructura de las actividades es mucha o poca y la posición de poder es fuerte o débil. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre los líderes y los miembros, más estructurado esté el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, mayor control tendrá el líder.

Fiedler concluyó que los líderes orientados hacia las tareas son mejores tanto cuando las situaciones les resultan favorables como cuando les resultan muy desfavorables (ver figura 4). Anticipó que los líderes orientados a las tareas, al estar ante una categoría de las situaciones I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. Por el contrario, los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables en las categorías IV a la VI.

Figura 4. Resultados del modelo de Fiedler ²³



realizado, tuvo que nivelar a los líderes con las situaciones. Las calificaciones personales del CMP determinan el tipo de situación en que éstos serían más aptos. La situación se definiría por medio de la evaluación de los tres factores de las contingencias de las relaciones entre líder y miembros, estructura de la actividad y poder de la posición. Hay que recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo es fijo, por lo tanto sólo existen dos caminos para mejorar la eficacia del líder.

El primer camino es *cambiar al líder* para que se adapte a la situación, por ejemplo, la situación de un grupo merece la calificación de muy desfavorable, pero lo está dirigiendo un administrador orientado a las relaciones, el rendimiento del grupo se podría mejorar cambiando a ese administrador por uno orientado a las actividades.

El segundo camino sería *cambiar la situación* para que se adapte al líder, lo cual se lograría reestructurando las actividades o aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como aumentos de sueldos, ascensos y medidas disciplinarias.

Un repaso de las investigaciones de laboratorio establecería que este modelo sólo predice todas las categorías menos la II; cuando se revisan los estudios de laboratorio, sin embargo, el análisis de los estudios de campo ofrece evidencia de que el modelo sólo sustenta las categorías II, V, VII y VIII. Por tanto los resultados difieren, dependiendo del tipo de estudio usado.

En términos generales al revisar los estudios realizados para verificar la validez global del modelo de Fiedler, se encuentra evidencia que sustenta el modelo. No obstante, se necesitaría incluir más variables para que otro modelo pueda contestar algunas de las dudas que todavía existen. Es más, habrá que enfrentar algunos problemas del LPC y de la aplicación práctica del modelo. Asimismo, quienes aplican el cuestionario tienen problemas para determinar las complejas variables contingentes.

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler 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 Fiedler 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.

2.3.2.- Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard²⁴

Este modelo denominado *teoría del liderazgo situacional* (1972) es una teoría que se centra en los seguidores.

Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo eficaz se logra seleccionando el estilo de liderazgo apropiado que depende del grado de madurez de los seguidores. El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga ya que su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

El concepto *madurez*, definido por Hersey y Blanchard, según Hampton (2001), la madurez de individuos o grupos se refiere a la “capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta”.²⁵

La madurez se compone de dos dimensiones la *madurez laboral* y la *madurez psicológica*. Quienes tienen madurez laboral cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea. La madurez psicológica se refiere a 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 externos a la persona, como lo podrían ser la supervisión del directivo o el dinero.

Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas de madurez:

- ❖ *Madurez 1 (M1)*: la persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.
- ❖ *Madurez 2 (M2)*: la persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.
- ❖ *Madurez 3 (M3)*: la persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que el líder le pide.

²⁴ Stephen Robbins, “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005. Pág. 428

²⁵ Hampton, David, R., Administración, 3ª edición, 2ª edición español, México, McGraw Hill, 2001, p. 492.

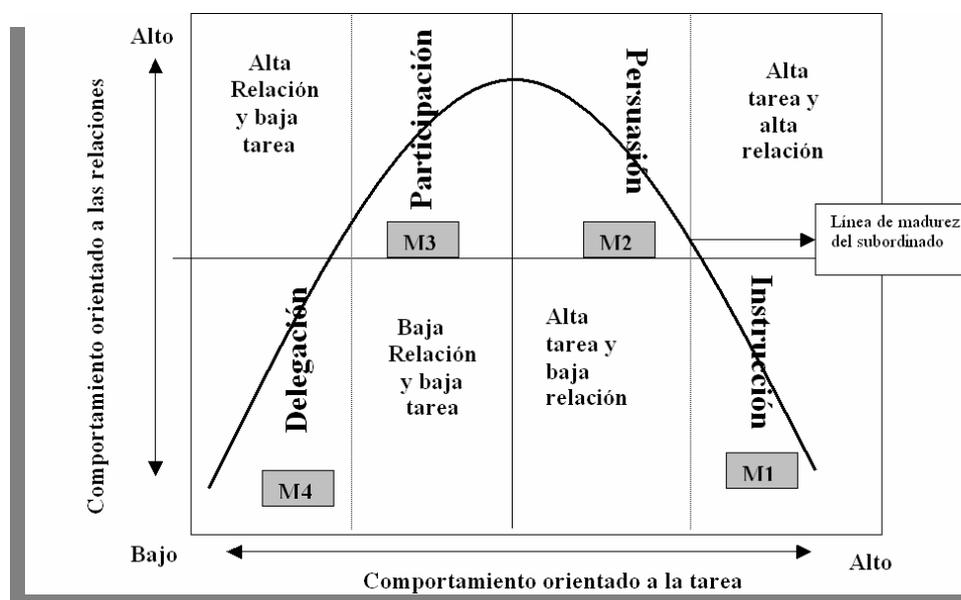
- ❖ *Madurez 4 (M 4)*: la persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

Es importante aclarar que la madurez se aplica para definir la preparación y disposición de los seguidores frente a una tarea específica y no se refiere a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así una persona puede estar preparada y dispuesta (M 4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M 1) ante una tarea distinta.

Esta teoría usa los mismos aspectos del liderazgo de Fiedler (los comportamientos relacionados con la tarea y con las relaciones) pero los autores de este modelo dieron un paso más adelante al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos (ver figura 5) descritos de la manera siguiente:

- ❖ *Instructor*: Se usa cuando los seguidores son incapaces y no están dispuestos o están inseguros.
- ❖ *Persuasivo*: Se usa cuando los seguidores son poco capaces pero están dispuestos y motivados.
- ❖ *Participativo*: Se usa cuando los seguidores son capaces pero están poco dispuestos o inseguros.
- ❖ *Delegativo*: Se usa cuando los seguidores son capaces y están dispuestos y motivados.

Figura 5. Relación entre estilos de liderazgo y madurez de los seguidores Hersey y Blanchard (1982)



Ante un grado de madurez bajo de los seguidores (M1), el estilo de Liderazgo más apropiado es el de instructor, con alta orientación a la tarea y orientación a las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación respecto de lo que se espera de ellos y una definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados.

Para seguidores con madurez moderada baja (M2), el estilo indicado es el persuasivo, con alta orientación a la tarea. En esta etapa, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma. Por lo tanto, esperan del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer. En este momento se establecen claramente, las bases de lo que podrá llegar a ser la motivación propia y el compromiso real con los objetivos de la tarea.

A medida que los seguidores se vuelven más maduros (M3), madurez moderna alta, el líder debería orientarse más a las relaciones y menos a la tarea, en un estilo de liderazgo participativo, dado que los seguidores necesitan opinar y hacer sugerencias acerca de la tarea. Finalmente, frente a seguidores altamente maduros (M4), lo indicado es un estilo de liderazgo delegador, con baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones interpersonales. El líder asume el rol de un facilitador, como recurso disponible para los seguidores, atento a apoyarlos cuando lo requieran. En esta etapa, el líder debe delegar y orientar su acción a la detención de nuevas visiones y objetivos para su equipo.

Una de las implicaciones más atrayentes que se desprende de la teoría de Hersey y Blanchard, es la relación que se puede establecer entre la aplicación del estilo apropiado de liderazgo según la etapa de madurez de los seguidores, y la posibilidad de que éstos transiten hacia etapas de mayor madurez. Es decir, cuando el líder no se comporta apropiadamente según la madurez de sus seguidores, no sólo estaría atentando contra la eficiencia y la motivación de las personas, sino que también estaría impidiendo que los seguidores alcancen, en el futuro, mayores grados de madurez para la tarea.

2.3.3.- Modelo de la participación del líder

En 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton crearon un modelo del líder-participativo en el cual relacionaban la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. Afirmaron que la conducta del líder se debe adaptar de tal manera que refleje la estructura de las actividades. Este modelo era normativo; presentaba una serie de reglas a seguir con objeto de determinar la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, de acuerdo con diferentes tipos de situaciones, es decir, era un modelo de un complejo árbol de decisiones, a través de este y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación

y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación que con los que el líder debe involucrar a los empleados.

Vroom y Arthur Jago revisaron el modelo en trabajos mas recientes. Este nuevo modelo conserva los cinco estilos, sin embargo, añade un conjunto de tipos de problemas y las variables se amplían a 12 (ver cuadro 11)

CUADRO 11. Variables Contingentes en el Modelo Revisado de Participación del Líder²⁶.

1. Importancia de la decisión.
2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.
3. Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión.
4. Que tan estructurado esta el problema.
5. Si una decisión autocrática seria apoyada por los seguidores.
6. Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización.
7. Si hay posibilidad de conflicto entre los seguidores por soluciones alternativas.
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
10. Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes.
11. Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones.
12. Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de

²⁶ Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall, 10º edición. México, 2004. Pág. 327.

toma de decisiones de los seguidores.

El modelo de participación del líder ha cambiado conforme la investigación continúa proporcionando conceptos adicionales al estilo de liderazgo eficaz. Un modelo actual refleja *como y con quien* se toman las decisiones y utiliza variaciones de los cinco mismos estilos de liderazgo identificados en el modelo original (ver cuadro 12).

CUADRO 12. Estilos de Liderazgo en el modelo Vroom de la participación del líder²⁷

- ❖ **Decidir:** El líder toma la decisión por si mismo y la anuncia o vende al grupo.
- ❖ **Consultar individualmente:** El líder presenta el problema a los miembros del grupo de manera individual, obtiene sugerencias y después toma la decisión.
- ❖ **Consultar al grupo:** El líder presenta el problema a los miembros del grupo en una junta, obtiene sugerencias y después toma la decisión.
- ❖ **Facilitar:** El líder presenta el problema al grupo en una junta, y actuando como facilitador define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar la decisión.
- ❖ **Delegar:** El líder permite que el grupo tome la decisión dentro de los límites prescritos.

También este nuevo modelo amplía las contingencias de la toma de decisiones que los líderes observan para determinar el estilo de liderazgo que sería más eficaz. Está orientado hacia el tiempo, es a corto plazo y tiene como objetivo tomar decisiones eficaces a un costo mínimo. Estas contingencias (importancia de la decisión, importancia del compromiso, destrezas del líder, posibilidad de compromiso, apoyo del grupo, destrezas del grupo y capacidad del equipo) están presentes (A para alto) o ausentes (B para bajo).

En la Figura 6 muestra el modelo actual de la participación del líder
FIGURA 6: Modelo orientado hacia el tiempo²⁸.

²⁷ Stephen Robbins, "Administración". Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005. Pág. 430

²⁸ Stephen Robbins, "Administración". Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005. Pág. 431

En
va de
para
factor de
o bajo.
todas estas
estilo de
se
extremo

DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	Importancia de la decisión	Importancia del compromiso	Destrezas del líder	Importancia del compromiso				Capacidad del equipo	Estilo de liderazgo
				Possibilidad de compromiso	Apoyo del grupo	Destrezas del grupo	Capacidad del equipo		
A	A	A	A	A	-	-	-	Decidir	
				B	A	A	A	Delegar	
				B	B	-	-	Consultar (al grupo)	
			B	A	A	A	B	Facilitar	
				B	B	-	-	Consultar (individualmente)	
				B	A	A	B	Facilitar	
	B	A	B	A	-	-	-	Decidir	
				B	A	A	A	Facilitar	
				B	B	-	-	Consultar (individualmente)	
		B	B	A	-	-	-	Decidir	
				B	-	-	-	Delegar	
				B	-	-	-	Facilitar	
B	A	B	A	-	-	-	Decidir		
			B	-	-	-	Delegar		
			B	-	-	-	Facilitar		
	B	B	A	-	-	-	Decidir		
			B	-	-	-	Delegar		
			B	-	-	-	Facilitar		

el modelo, el líder izquierda a derecha determinar si cada contingencia es alto Después de evaluar contingencias, el liderazgo más eficaz identifica en el derecho del modelo.

El nuevo modelo que es una ampliación directa del modelo desarrollado en el año 1973 si bien no ha sido validado, éste cuenta con el respaldo del modelo anterior cuyas investigaciones han sido muy alentadores.

Debido a lo anteriormente expuesto se puede concluir que el nuevo modelo es de gran ayuda para los directivos al momento de elegir un estilo de liderazgo para diferentes situaciones.

2.3.4.- Modelo de la Trayectoria a la meta

Robert House concibió la teoría de liderazgo Trayectoria-Meta basándose en una primera versión de Evans y la publicó en 1971. House formuló una versión más elaborada que la teoría de Evans, la cual incluía variables situacionales y pretendía con ella reconciliar los hallazgos contradictorios, relacionados con el comportamiento del líder orientado a la tarea o a las relaciones.

House trató de explicar la influencia del comportamiento del líder en desempeño y la satisfacción de los seguidores, advierte que a diferencia de los modelos del liderazgo por contingencias anteriores, el paradigma de House no posee un rasgo de líder y una variable de comportamiento. Se supone que el líder utiliza el estilo de liderazgo adecuado (uno de cuatro), independientemente de los rasgos y el comportamiento preferido.

Este modelo determina el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo. Se funda en las teorías motivacionales sobre el establecimiento de objetivos y expectativas. El líder es responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y de la organización.

La teoría del Trayectoria - meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la [misión](#) del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "Trayectoria - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar la trayectoria y la consideración facilita el recorrido.

Los cuatro comportamientos del liderazgo identificados por House son:²⁹

1.- Estilo de Liderazgo Directivo. El líder proporciona una gran estructura. El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y su capacidad es baja. El liderazgo directivo también es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es acentuada y el grupo de trabajo ofrece una satisfacción laboral. Ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, [coordinación](#) y control por parte del líder.

2.- Estilo de Liderazgo de Apoyo. El líder ofrece una gran consideración. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada. Se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se [muestra](#) interés por su bienestar y se crea un [ambiente](#) organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos

3.- Estilo de Liderazgo Participativo. El líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que los incluyan, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada. Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

4.- Estilo de Liderazgo Orientado al Logro. El líder establece objetivos difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen a su máximo nivel y lo recompensa por hacerlo. Implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar

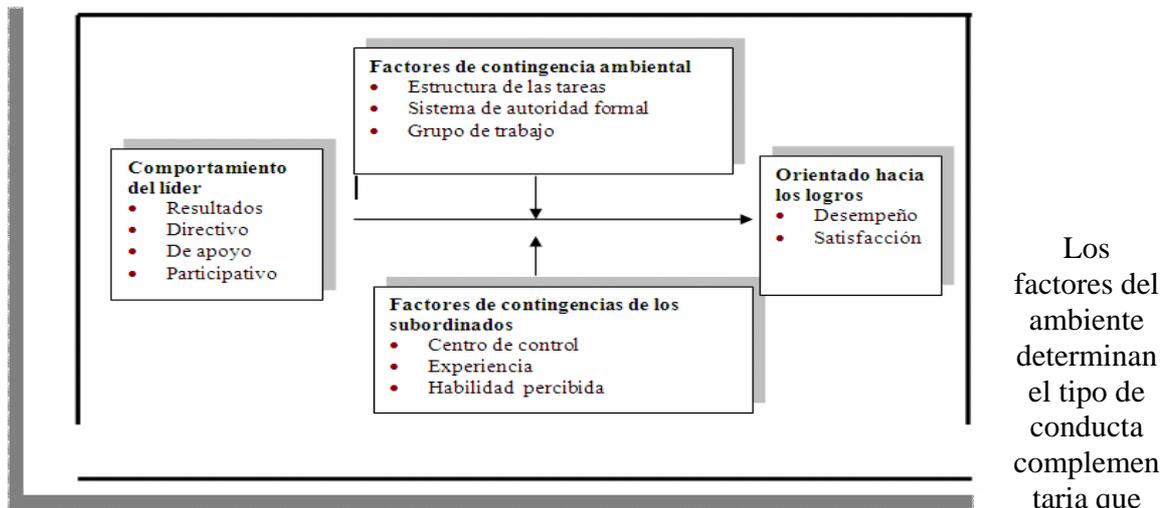
House supone que los *líderes son flexibles*, a diferencia de lo que opina Fiedler sobre la conducta de un líder. La teoría trayectoria – meta implica que un mismo líder, dependiendo de la situación, puede optar por cualquiera de estas conductas.

En la figura 7, la teoría trayectoria – meta propone dos tipos de variables de situaciones o de contingencias que modelan la relación entre la conducta y el resultado de liderazgo: las que

²⁹ Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall, 6ª edición. México, 1993. Pág. 396

están en el ambiente, fuera del control del subordinado, y las que forman parte de las características personales del subordinado.

FIGURA 7. Teoría de la trayectoria-meta³⁰



debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo de resultados, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder. Por esta razón, la conducta de líder no será efectiva si redundan en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

La evidencia obtenida por los investigadores confirma la lógica de la teoría. Es muy probable que el rendimiento y la satisfacción de los empleados sean objeto de una influencia positiva cuando el líder compensa los aspectos que no incluye el marco de los empleados en el laboral. Pero si el líder dedica demasiado tiempo a explicar actividades que ya han quedado claras o si el empleado tiene la capacidad o experiencia para manejar las actividades sin ayuda alguna, éste podría no ser eficaz pues el empleado considerará que la conducta dirigente es redundante o incluso insultante.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos

La teoría del Trayectoria-meta es una de las teorías más respetadas, aunque no todos los estudios han encontrado apoyo, la mayor parte de las evidencias apoya la lógica que fundamenta esta teoría.

³⁰ Stephen Robbins, "Administración". Editorial Prentice Hall, 8º edición. México, 2005. Pág. 432

2.4.- Enfoques Contemporáneos del Liderazgo

Las investigaciones sobre el comportamiento del liderazgo continúan, pero avanza en diferente dirección. Un área de interés creciente se centra en analizar las personas que ejercen un impacto excepcional en sus organizaciones. Por los grandes cambios que se han producido en algunas organizaciones y por que las teorías al uso no son capaces de explicar satisfactoriamente las características personales que influyen de manera decisiva en las organizaciones.

Las últimas aportaciones del liderazgo hablan de tres enfoques contemporáneos, el *liderazgo transformacional* que es el que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores; *Liderazgo transaccional*, son aquellos líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas. Luego encontramos *el liderazgo carismático visionario* que es un tipo de líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera y por ultimo encontramos *el liderazgo de equipos*, el líder de un equipo debe de servir de enlaces con unidades externas, deben solucionar problemas, saber administrar los conflictos y por ultimo deben ser entrenadores (*coaches*).

2.4.1.- Liderazgo Transformacional Transaccional

Liderazgo Transformacional³¹ (Bass, 1985) “es un liderazgo que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores”. Son líderes que proporcionan atención individualizada, considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; ayuda a incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las

³¹ Stephen P. Robbins. “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8º edición. México, 2005. Pág. 433.

personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El líder transformacional es un apasionado del cambio, que modifica las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. El sentido de esta transformación puede ser: ascendente (activador de las necesidades de orden superior) o descendente (activador de las necesidades de orden inferior)

Cuando el líder eleva las aspiraciones de los subordinados el proceso transformador se realiza de la siguiente forma:

- ❖ Transmite una visión a los subordinados, ayudándoles a tomar conciencia de la importancia de los problemas, del valor de ciertas metas.
- ❖ Consigue que los seguidores trasciendan sus propios intereses personales en aras de unas metas superiores.
- ❖ Moviliza las necesidades de orden superior de los subordinados.

El líder transformador para conseguir esto cuenta con tres elementos esenciales:

- ❖ El carisma
- ❖ La consideración individualizada.
- ❖ Estimulo intelectual.

El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- ❖ Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- ❖ Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- ❖ Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Liderazgo Transaccional³² son aquellos “líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas”.

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos.

Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas.

Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Es por esto que el liderazgo transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder.

Además, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

Es por esto que, ambos liderazgos no son procesos mutuamente excluyentes. Un mismo líder puede recurrir a ambas en distintos momentos y en diferentes situaciones. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que consigue objetivos específicos tanto como para los líderes como para los seguidores.

2.4.2.- Liderazgo Carismático Visionario

*El liderazgo carismático*³³ es un tipo de “líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera”.

El líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria.

El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

- ❖ El descubrimiento de sus propósitos.

- ❖ El establecimiento de sus objetivos.

³² Stephen P. Robbins. “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8º edición. México, 2005. Pág. 433.

³³ Stephen P. Robbins. “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8º edición. México, 2005. Pág. 433.

- ❖ La asignación de las responsabilidades.
- ❖ La orientación del planeamiento.
- ❖ La indicación de los recursos disponibles.
- ❖ La evaluación del progreso logrado.
- ❖ La prosecución continuada de la acción.
- ❖ La coordinación dinámica del progreso.

Varios autores han intentado identificar las características personales de un líder carismático. El análisis más completo identificó estas características que distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos:

- ❖ Visión de futuro.
- ❖ Conflicto interno mínimo
- ❖ Delegación de autoridad en los demás
- ❖ Conflicto interno mínimo
- ❖ Base de poder fundada en las relaciones
- ❖ Capacidad para inspirar confianza
- ❖ Confianza en si mismo y convicción moral.
- ❖ Delegación de autoridad en los demás.
- ❖ Personalidad auto-promovida.
- ❖ Personalidad auto-promovida.
- ❖ Orientación a la acción.
- ❖ Gran energía.
- ❖ Orientación al riesgo.

❖ Habilidad de comunicación excepcional.

La influencia de los líderes carismáticos sobre sus seguidores comienza cuando un líder articula una visión atractiva que ofrece a los seguidores una sensación de continuidad en la que se vincula el presente con un futuro mejor en la organización. Enseguida, el líder comunica expectativas de un desempeño sobresaliente y expresa su confianza en que los seguidores pueden lograrlo, con lo que fortalece su autoestima y su seguridad personal. Luego, el líder transmite mediante palabras y actos un nuevo conjunto de valores y con su comportamiento pone el ejemplo para que lo imiten sus seguidores. Por último, el líder carismático hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y su convencimiento de la visión³⁴.

También se conocen cada vez más investigaciones acerca del efecto del líder carismático en sus seguidores en las que se muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y la satisfacción y el desempeño elevado de los seguidores. Quienes trabajan con líderes carismáticos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción³⁵.

Aunque el término *visión* se relaciona a menudo con el liderazgo carismático, ***el liderazgo visionario*** va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual. Esta visión, si se selecciona e implementa apropiadamente, es tan energizante que “en realidad hace que el futuro arranque inspirando las destrezas, los talentos y los recursos para que suceda”.

Las propiedades fundamentales que debe poseer un líder visionario son la capacidad de explicar la visión a los demás. El líder necesita comunicar claramente la visión, de palabra y por escrito a sus seguidores, en lo que respecta a las acciones necesarias y los fines. También debe ser capaz de expresar la visión no solo lingüísticamente sino también con su comportamiento, lo que le exige conducirse de manera que la transmitan y la refuercen.

Además, debe poder extender la visión a diversos contextos de liderazgo.

2.4.3.- Liderazgo de Equipo

Como lo han analizado ya varios autores, el liderazgo se encuentra cada vez más presente al momento de referirse a los equipos, siendo este término muy utilizado por las organizaciones al momento de formar equipos de trabajo, es por esto que es de gran importancia el rol que asume el líder en cada uno de los equipos. “El rol del líder de un equipo es diferente al rol del liderazgo tradicional”³⁶.

³⁴ Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Prentice Hall, 10ª edición. México, 2004. Pág. 343.

³⁵ Stephen P. Robbins. “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005. Pág. 434.

³⁶ Stephen P. Robbins. “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005. Pág. 435.

“Muchos líderes no están capacitados para manejar el cambio a equipos de empleados”. Como observó un consultor, “incluso los gerentes mas capaces tienen problemas para hacer la transición porque todas las acciones de mando y control que se les animaba a tomar anteriormente ya no son apropiadas. No existe razón alguna para tener cierta destreza o noción de esto”.

Es por esto que según el autor, el principal reto para la mayoría de los gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipos. El define que deben aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuando intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar.

Estas son algunas de las responsabilidades comunes que deben asumir todos los líderes:

- ❖ Dirigir.
- ❖ Facilitar.
- ❖ Manejar los problemas de disciplina.
- ❖ Revisar el desempeño del equipo y de los individuos.
- ❖ Capacitar y tener comunicación.

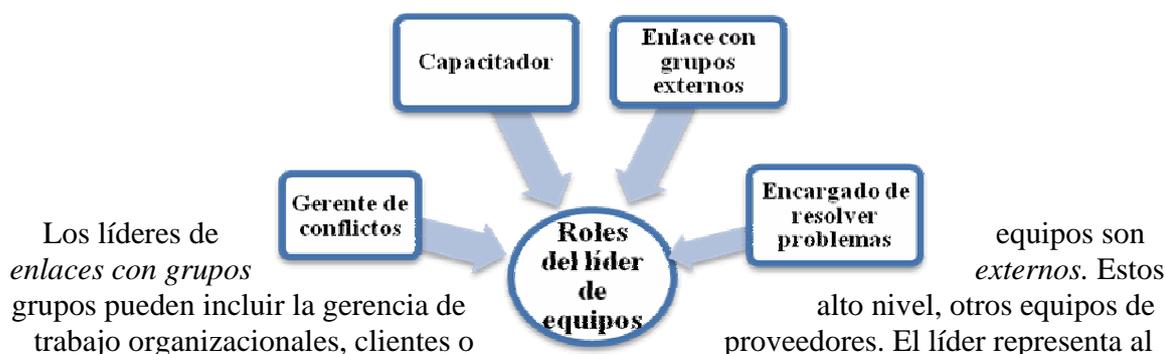
Muchas de estas responsabilidades se aplican a los gerentes en general.

Sin embargo, una manera más significativa de describir el trabajo de un líder de equipos consiste en destacar dos prioridades:

1. Manejar los límites externos del equipo.
2. Facilitar el proceso de equipo.

Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgo específicos (ver figura 8).

Figura 8. Roles específicos del liderazgo de equipos



equipo para otros grupos, garantiza los recursos necesarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo, recaba información del exterior y comparte esa información con los integrantes del equipo.

Los líderes de los equipos *solucionan problemas*. Cuando un equipo tiene problemas y pide ayuda, los líderes convocan juntas para tratar de resolverlos. Casi nunca se relaciona con temas técnicos u operativos porque los integrantes generalmente saben más del trabajo que su líder.

Los líderes de equipos son *gerentes de conflictos*. Ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto, quien está involucrado, los problemas, las soluciones disponibles y las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Por último, los líderes de equipos son *capacitadores*. Aclaran expectativas y funciones, enseñan, apoyan, alientan y hacen lo que sea necesario para que los integrantes mejoren su desempeño en el trabajo.

3.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LIDERAZGO

3.1.- Instrumento desarrollado por Chiang y Salazar

Margarita Chiang y Mauricio Salazar (2007), desarrollaron el cuestionario que posee una serie de 31 preguntas, cuyo objetivo es identificar cuál o cuáles son los estilos predominantes de liderazgo. En esta serie de preguntas se resumen 8 estilos de liderazgo.

Estos estilos son:

- ❖ Liderazgo de Apoyo
- ❖ Liderazgo directivo
- ❖ Liderazgo Participativo
- ❖ Liderazgo Orientado al Logro
- ❖ Liderazgo Autoritario
- ❖ Liderazgo Liberal
- ❖ Liderazgo Carismático

- ❖ Liderazgo Transformacional
- ❖ Liderazgo Visionario

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo 1: Liderazgo de Apoyo

Nº del Ítem	Ítem
1	Mi jefe se preocupa por mi bienestar y mis necesidades.
2	Mi jefe se muestra amigable y asequible a todos
3	Mi jefe trata a todos los empleados como sus iguales.

Estilo de Liderazgo 2: Liderazgo Directivo

Nº del Ítem	Ítem
4	Mi jefe transmite líneas de orientación específica para realizar las tareas.
5	Mi jefe insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos.
6	Mi jefe orienta sobre lo que hay que hacer y como debería hacerse.

Estilo de Liderazgo 3: Liderazgo Participativo

Nº del Ítem	Ítem
7	Mi jefe escucha y analiza seriamente mis ideas.
8	Mi jefe no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas.
9	Mi jefe me incluye en decisiones importantes.
10	<i>Mi jefe delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas.</i>

11	Mi jefe acepta mis contribuciones siempre que sea posible y practico.
12	Mi jefe consulta mis ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Estilo de Liderazgo 4: Liderazgo Orientado al Logro

N° del Ítem	Ítem
13	Mi jefe busca realzar el alcance de los objetivos.
14	Mi jefe define objetivos de desempeño ambiciosos.
15	Mi jefe busca lograr el máximo rendimiento del personal estableciendo objetivos estimulantes.
16	Mi jefe sugiere formas de mejorar el desempeño.
17	Mi jefe da orientación para lograr los objetivos.

Estilo de Liderazgo 5: Liderazgo Autoritario

N° del Ítem	Ítem
18	Mi Jefe utiliza su autoridad y toma las decisiones centralizadamente.
19	Mi jefe considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
20	Mi jefe siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.
21	Mi jefe tiene razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Estilo de Liderazgo 6: Liderazgo Liberal

N° del Ítem	Ítem
22	Mi jefe delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
23	Mi jefe espera que asuma la responsabilidad por mi propia motivación, guía y control.

24	Mi jefe deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios.
-----------	---

Estilo de Liderazgo 7: Liderazgo Carismático

N° del Ítem	Ítem
25	Mi jefe tiene una visión y están dispuestos a correr riesgos para materializarla.
26	Mi jefe muestra un comportamiento que se sale de lo ordinario e influyen en sus subalternos.

Estilo de Liderazgo 8: Liderazgo Transformacional

N° del Ítem	Ítem
27	Mi jefe me guía y motiva en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas.
28	Mi jefe presta atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores.
29	Mi jefe busca estimularnos e inspirarnos para que hagamos un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo.

Estilo de Liderazgo 9: Liderazgo Visionario

N° del Ítem	Ítem
30	Mi jefe tiene una visión y tiene capacidad para explicarla.
31	Mi jefe necesita comunicar claramente su visión, de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias para lograr los objetivos.

3.2.- Instrumento desarrollado por Bass y Avolio (1982)

Este instrumento es una adaptación chilena del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X de Bass y Avolio (1982), el cual mide las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total, desarrollado por dichos autores.

Este pretende identificar el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores.

La adaptación se llevó a cabo en el año 2004 por alumnos de la Universidad de Chile para optar al grado de Licenciado en psicología.

El instrumento consta de 82 ítems de formato Likert que van desde 0 (Nunca) a 4 (Siempre). La estructura del instrumento involucra 9 variables de bajo orden que pertenecen a 3 factores de más alto orden, es decir, aquellos que ocupan una jerarquía de nivel lógico superior, éstos son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Correctivo/ Evitador. El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables de bajo orden Estimulación Intelectual y Carisma / Inspiracional, la que a su vez contiene las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y finalmente, motivación Inspiracional. Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, el Liderazgo Correctivo/ Evitador está formado por Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/ Evitador, que a su vez se compone por Dirección por Excepción Pasiva y Laissez Faire.

Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al liderazgo transformacional, las cuales son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción. Cabe mencionar, que estas últimas no fueron utilizadas en el presente estudio, ya que no están contempladas dentro del objetivo de investigación.

Los ítems que integran cada variable y subvariable respectivamente son:

- 1) Influencia Idealizada Atribuida: 10, 18, 21, 25, 47, 58,80.
- 2) Influencia Idealizada Conductual: 6, 14, 23, 34, 46, 57, 61, 71.
- 3) Motivación Inspiracional: 9, 13, 26, 36, 48, 59, 72, 81.
- 4) Estimulación Intelectual: 2, 8, 30, 32, 49, 60, 69, 73.
- 5) Consideración Individualizada: 15, 19, 29, 31, 50, 62, 74, 77.
- 6) Recompensa Contingente: 1, 11, 16, 35, 51, 63.
- 7) Dirección por Excepción Activa: 4, 22, 24, 27, 52, 64.
- 8) Dirección por Excepción Pasiva: 3, 12, 17, 20, 53, 65.
- 9) Laissez – faire: 5, 7, 28, 33, 54, 66, 75, 78.
- 10) Efectividad: 37, 40, 43, 45, 56, 68.
- 11) Satisfacción: 38, 41, 70, 76, 82.
- 12) Esfuerzo extra: 39, 42, 44, 55, 67, 79.

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.

5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
10. Me siento orgulloso de estar asociado con él.
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.

25. Se muestra confiable y seguro.
26. Construye una visión motivante del futuro.
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.
28. Le cuesta tomar decisiones.
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
37. Es efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades.
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.
40. Es efectivo al representarme frente a los superiores.
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.
43. Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización.
44. Me motiva a trabajar más duro.

45. El grupo que lidera es efectivo.
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
48. Aumenta la confianza en mí mismo.
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.
52. Se concentra en detectar y corregir errores.
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.
58. Para mí, él es un modelo a seguir.
59. Me orienta a metas que son alcanzables.
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
62. Se relaciona conmigo personalmente.
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.

65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.
68. Es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él.
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
74. Se da cuenta de lo que necesito.
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él.
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.
80. Lo escucho con atención.
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.
82. Me es grato trabajar con él /ella.

4.- CONCLUSIÓN

En este capítulo se han revisado las teorías científicas más relevantes en el estudio del liderazgo. Estos modelos representan el resultado del proceso de construcción de conocimiento científico.

En este sentido, un conjunto de modelos defienden la existencia de una relación de liderazgo que va más allá del trato basado en la transacción, ya sea esta económica o psicológica, y que se sustenta en el efecto catalizador que tiene el líder sobre los empleados. Así, desde esta perspectiva se ha visto la teoría del Líder transformacional de Bass.

Por otra parte, se ha expuesto los modelos del liderazgo que entienden este proceso como una relación transaccional entre el líder y el empleado, de modo que ambos salen beneficiados de dicha interacción. Así, en este apartado, se ha comentado los modelos de liderazgo más representativos de los existentes en la literatura como son la teoría de los rasgos, conductuales, situacionales y transaccional.

También se han suscitado enfoques contemporáneos del liderazgo que son de gran relevancia en la actualidad como son el liderazgo Transformacional Transaccional, el liderazgo Carismático, el liderazgo del rango total y el liderazgo en equipo.

Al finalizar este estudio se analizaron instrumentos de medición del liderazgo que dan a conocer los distintos estilos de liderazgo existentes en las organizaciones. Los instrumentos estudiados fueron los desarrollados por Chiang y Salazar y por Bass y Avolio.

PARTE II: ESTUDIO EMPIRICO

En el presente estudio, nos abocaremos a analizar las percepciones y comportamientos de los funcionarios de distintos departamentos de la Universidad del Bío Bío, sede Concepción.

El análisis se enfocó en tomar las percepciones de los funcionarios y docentes de la institución de educación superior, entre los cuales se encuentran directivos, docentes, administrativos y auxiliares.

A partir de nuestro análisis pretendemos comprobar el efecto que tienen las creencias organizacionales en el estilo de liderazgo.

CAPITULO III

1.- OBJETIVOS

1.1.- Objetivo General

Conocer la influencia de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo.

1.2.- Objetivos Específicos

- ❖ Analizar teóricamente las creencias organizacionales y los estilos de liderazgo en las organizaciones.
- ❖ Identificar y comparar las creencias organizacionales de las personas que trabajan en las unidades analizadas.
- ❖ Identificar y comparar los estilos de liderazgo existentes en las unidades analizadas.
- ❖ Analizar el efecto que tienen las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo en las unidades analizadas.

2.- METODOLOGÍA

2.1. Descripción del Tipo de Estudio.

El tipo de investigación que se lleva a cabo es:

- ❖ Descriptivo, se analiza las distintas creencias organizacionales presentes en la institución así como también los diferentes estilos de liderazgo que se ejercen en ella.
- ❖ Correlacional, se quiere conocer la relación entre las creencias organizacionales con los estilos de liderazgo que los directores mantienen con sus subordinados.

En cuanto al diseño de esta investigación, este fue no experimental ya que este estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos en estudio tal

y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; y transversal, ya que se realiza en un momento de tiempo determinado.

2.2.- Establecimiento de la Hipótesis

De acuerdo a los objetivos expuestos, es posible plantear las siguientes hipótesis:

H1: Las Creencias Organizacionales afectan los estilos de liderazgo.

H2: Las Creencias Organizacionales no afectan los estilos de liderazgo.

2.3.- Instrumento de Medición

El instrumento de medición utilizado para este estudio será una encuesta que estará en dos formatos, esto se debe únicamente a la necesidad de adaptar las preguntas para así lograr una mayor comprensión por parte de los encuestados, debido principalmente al tipo de cargo que desempeñan.

El primer formato de encuesta entregado a los jefes de departamento está compuesta por 93 preguntas cerradas (ANEXO N°1).

El segundo formato de encuesta entregado a docentes, administrativos y auxiliares está compuesta por 82 preguntas cerradas (ANEXO N°2).

El contexto para administrar la encuesta fue de modo auto administrado. La encuesta en si consta de 4 partes claramente identificables, las cuales se mencionarán a continuación

2.3.1. Información Descriptiva

Esta primera parte abarca un total de 6 preguntas que se presentan en los dos formatos de forma indistinta. Aquí se pretende identificar antecedentes generales de los departamentos:

- ❖ Género: manifestación genética que manifiesta al hombre y la mujer.
- ❖ Edad: medido en años cumplidos a la fecha de la investigación.
- ❖ Nombre Departamento o Unidad de Trabajo: cada funcionario indicará al cual pertenece.
- ❖ Antigüedad: medida en años.
- ❖ Estamento - Rol: se considera a los siguientes: Directivo, docente, administrativo y auxiliar.

- ❖ Calidad Jurídica: se consideran los siguientes: Titular, contrata, honorario, otro.

2.3.2. Cumplimiento De Objetivos

En la segunda parte, la encuesta entregada a los jefes de departamento comprende un total de 23 preguntas, en tanto que la entregada a los demás funcionarios comprende un total de 12 preguntas. Las respuestas oscilarán con una puntuación de 0 a 10 (donde 0 es la puntuación mínima y 10 la máxima).

Se pretende establecer el nivel del cumplimiento de objetivos tanto de los jefes como de los trabajadores.

2.3.3. Estilo de Liderazgo

Para la tercera parte de la encuesta se utilizará el cuestionario adaptado de los autores Margarita Chiang y Mauricio Salazar (2007-2008), quienes generaron una serie de preguntas, las que a su parecer comprenden de forma precisa y resumida 3 estilos de liderazgo (ANEXO N° 3) que abarcan en un contexto preciso las percepciones que poseen los encuestados al referirse a temas específicos. El objetivo es identificar cuál o cuáles son los estilos predominantes de liderazgo, según la visión de los funcionarios.

El cuestionario a aplicar se desarrollará en base a los distintos tipos de liderazgo propuestos Hersey y Blanchard (1972).

Los estilos de liderazgo son:

- ❖ *Instructor.*
- ❖ *Persuasivo.*
- ❖ *Participativo.*
- ❖ *Delegativo.*

La encuesta contiene una serie de 36 preguntas, está diseñada con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala del 1 al 5 que mide el grado cualitativo del Liderazgo, siendo la respuesta 1 “Totalmente en desacuerdo” y la respuesta 5 “Muy de acuerdo”.

2.3.4. Creencia Organizacional

Para la cuarta parte de esta encuesta se utilizará, para medir la variable Creencia Organizacional, la adaptación del cuestionario de los Autores Salazar, Chiang y Núñez (1997). Este instrumento fue desarrollado en dos escalas, una que muestra las creencias que identifican a la cultura del control y otra que muestra las creencias que identifican a la cultura del desarrollo (ANEXO N° 4).

La encuesta contiene un total de 28 preguntas, está diseñada con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala del 1 al 5 que mide el grado cualitativo de las creencias organizacionales, siendo la respuesta 1 “Totalmente en desacuerdo” y la respuesta 5 “Muy de acuerdo”.

2.4.- Variables de Estudio y su Forma de Medición

Para la realización de este análisis, se han identificado cuatro variables de estudio que son:

2.4.1.- Variable Dependiente

VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO

"El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo", Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972).

Estilos de liderazgo:

- ❖ ***Instructor:*** Se usa cuando los seguidores son incapaces y no están dispuestos o están inseguros.
- ❖ ***Persuasivo:*** Se usa cuando los seguidores son poco capaces pero están dispuestos y motivados.
- ❖ ***Participativo:*** Se usa cuando los seguidores son capaces pero están poco dispuestos o inseguros.
- ❖ ***Delegativo:*** Se usa cuando los seguidores son capaces y están dispuestos y motivados.

2.4.2.- Variables Independientes

2.4.2.1.- Variable Creencias Organizacionales

Creencias Organizacionales son “estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores”, las creencias es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa”, García y Dolan (1997).

Existen dos grandes orientaciones sobre la forma de pensar y hacer las cosas para dirigir las organizaciones:

- ❖ Las que pretenden racionalizar la empresa mediante valores tradicionales de orientación al control jerárquico (cultura del control)
- ❖ Las que pretenden impulsarla mediante nuevos valores de orientación al desarrollo de las personas y al aprendizaje continuo (cultura del desarrollo)

2.4.2.2.- Variable Cumplimiento de Objetivos

Se pretende establecer el nivel del cumplimiento de objetivos tanto de los jefes como de los trabajadores, a partir de una encuesta elaborada con 23 preguntas para el caso de los jefes y de 12 preguntas para los demás funcionarios

2.5.- Universo de Estudio

2.5.1.- Organización Interna de la Universidad Del Bío-Bío

2.5.1.1.- Reseña Histórica de la muestra Universidad del Bío-Bío y Otros Datos

Los orígenes de la Universidad del Bío-Bío 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 la Ley N. 18.744, publicada 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 Universidad del Bío-Bío contaba con cuatro mil 300 alumnos. Hoy su matrícula supera los ocho mil estudiantes, distribuidos en las 34 carreras (Distribuidas en 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 Universidad del Bío Bío ocupa un destacado lugar entre las instituciones de educación superior del país, en especial en relación a sus congéneres, las universidades autónomas derivadas.

2.5.1.2.- Misión, Visión, Valores Compartidos

Misión

La Universidad del Bío-Bío es una institución pública, estatal y autónoma, cuya misión es generar, aplicar y difundir el conocimiento en las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades; formando profesionales competentes, integrales y reflexivos; respondiendo a las necesidades regionales y nacionales, para servir a la sociedad con excelencia y calidad.

Visión

- ❖ Ser una comunidad universitaria cuya convivencia se basa en el diálogo y en la participación.
- ❖ Con una gestión académica y administrativa moderna y efectiva, centrada en el estudiante.
- ❖ Reconocida por la calidad e innovación metodológica en la formación integral y permanente de profesionales.

- ❖ Integrada en redes de colaboración para promover la cultura y los valores, y su consolidación en áreas de investigación y transferencia tecnológica, constituyéndose en un referente de opinión y protagonista del desarrollo político, social y económico de la región y del país.

Valores compartidos

- 1.- Libertad del Conocimiento y Búsqueda de la Verdad.**
- 2.- Pluralismo y Convicción Democrática.**
- 3.- Responsabilidad y Compromiso Social.**
- 4.- Excelencia.**

2.5.1.3.- Directivos Superiores de la Universidad del Bio-Bio

Rector	Dr. Héctor Gaete Feres
Prorectora	Srta. Gloria Gómez Vera
Vicerrector Académico	Sr. Aldo Ballerini Arroyo
Vicerrector de Asuntos Económicos	Sr. Luis Améstica Rivas
Secretario General	Sr. Ricardo Ponce Soto
Contralor	Sr. Carlos Maturana Toledo

2.5.1.4.- Honorable Junta Directiva

Junta Directiva

La Junta Directiva de la Universidad del Bío-Bío está integrada por nueve directores designados, en igual número, por el Presidente de la República, el Consejo Académico y la propia Junta de entre graduados o titulados universitarios distinguidos y relacionados con las actividades de la región.

A la Junta Directiva le corresponde, entre otras atribuciones:

- ❖ Proponer al Presidente de la República la terna para la designación del Rector.
- ❖ Fijar la política global de desarrollo de la Universidad y los planes de mediano y largo plazo para materializarla.
- ❖ Aprobar el presupuesto anual, la planta de personal y las normas para la fijación de las remuneraciones de la Universidad.
- ❖ Nombrar a los funcionarios superiores o aprobar su nombramiento.
- ❖ Aprobar la estructura orgánica de la Universidad.
- ❖ Aprobar los préstamos con cargo a fondos de la Universidad.
- ❖ Aprobar la creación, modificación o supresión de grados, diplomas y certificados, así como los títulos profesionales que correspondan.
- ❖ Autorizar la compra, adquisición o enajenación de bienes raíces, la constitución, reserva y alzamiento de hipotecas y otros gravámenes que comprometan el patrimonio de la Universidad.
- ❖ Aceptar donaciones y herencias destinadas a promover los fines de la corporación.
- ❖ Nombrar a los profesores eméritos y honoris causa, miembros honorarios y otorgar otras distinciones.
- ❖ Proponer al Presidente de la República la remoción del Rector por notable abandono de deberes.
- ❖ Dirimir los conflictos de competencia que se susciten entre las diversas autoridades y organismos colegiados de la Universidad.

Integrantes de la Honorable Junta Directiva

Presidenta	Sra. Julia Fawaz Yissi
Director	Sr. Alejandro Álvarez Ormeño
Director	Sr. Fernando May Colvin
Representante académico UBB	Sr. Humberto Valenzuela Moliné
Director	Sr. Carlos Capurro Dupré
Director	Sr. Reinaldo Sánchez Arriagada
Director	Sra. María Angélica Fuentes Fuentealba
Director	Sr. Mauricio Araneda Medina
Director	Sr. Félix Martínez Rodríguez
Secretario H. Junta Directiva	Sr. Ricardo Ponce Soto

2.5.1.5.- Consejo Académico

El Consejo Académico -formado por el Rector, el Vicerrector Académico, los Decanos y miembros designados por los respectivos Consejos de Facultad- tiene, entre otras, las siguientes atribuciones:

- ❖ Actuar como cuerpo consultivo del Rector en materias académicas.
- ❖ Proponer al Rector las iniciativas que estime de utilidad para la buena marcha de la corporación.
- ❖ Recomendar la creación de grados, títulos, diplomas y certificados, así como los planes de estudio conducentes a ellos.
- ❖ Recomendar la creación, supresión o transformación de las Facultades y otras unidades u organismos académicos.
- ❖ Proponer el calendario de actividades académicas

Integrantes del Consejo Académico

Rector	Dr. Héctor Gaete Feres
Vicerrector Académico	Sr. Aldo Ballerini Arroyo
Decano	Sr. Iván Cartes Siade
Representante Facultad de Arquitectura, Construcción y Diseño.	Sr. Gerardo Valverde Vildósola
Decano Facultad de Ciencias	Sr. Mauricio Cataldo Monsalves
Representante Facultad de Ciencias	Sr. Claudio Vidal Díaz
Decano Facultad de Ciencias Empresariales	Sr. Héctor Saldía Barahona
Representante Facultad de Ciencias Empresariales	Sr. Reinier Hollander Sanhueza
Decano Facultad de Educación y Humanidades	Sr. Marco Aurelio Reyes Coca
Representante Facultad de Educación y Humanidades	Sra. Marta Henríquez Fernández
Decano Facultad de Ingeniería	Sr. Peter Backhouse Erazo
Representante Facultad de Ingeniería	Sr. Álvaro Suazo Schwenke
Decana Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos	Sra. Nora Plaza Ceballos
Representante Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos	Sra. María Pía Gianelli Barra
Secretario Consejo Académico	Sr. Ricardo Ponce Soto

2.5.1.6.- Directores Administrativos Universidad del Bio-Bio

Direcciones Generales Dependientes De Rectoría

Dirección General de Comunicación Estratégica	Paulina Pinchart Urrutia
Dirección General Jurídica	Alejandra Lara Navarro
Dirección General de Planificación y Estudios	Francisco Núñez Cerda

Dirección General de Relaciones Institucionales	Elizabeth Grandón Toledo
Dirección General de Investigación, Desarrollo e Innovación	Mario Ramos Maldonado

Direcciones Dependientes De Vicerrectoría Académica

Dirección de Docencia	<i>Director</i>	Flavio Valassina Simonetta
	<i>Jefa de Departamento de Pregrado</i>	Patricia Letelier Sanz
	<i>Jefa Unidad de Gestión Curricular y Monitoreo</i>	Fancy Castro Rubilar
Escuela de Graduados	<i>Director</i>	Jaime Rebolledo Villagra
Dirección de Formación Continua	<i>Director</i>	Cristhian Aguilera Carrasco
Dirección de Desarrollo Estudiantil	<i>Director</i>	Javier León Aravena
Subdirección de Desarrollo Estudiantil	<i>Subdirector de Desarrollo Estudiantil</i>	José Miguel Bastías Montes
Dirección de Admisión y Registro Académico	<i>Directora</i>	Gilda Vargas Mac-Cardé
	<i>Jefe de Admisión y Registro Académico (Chillán)</i>	Pilar Rivera Caamaño
Dirección de Extensión	<i>Directora</i>	Ninón Jegó Araya
Dirección de Bibliotecas	<i>Director</i>	Roberto Paredes Durán
	<i>Jefe Unidad de Aseguramiento de la Calidad</i>	Sergio Araya Guzmán
	<i>Coordinadora Institucional Mecesus UBB</i>	María del Pilar Laso Correa

Direcciones Dependientes De Vicerrectoría De Asuntos Económicos Universidad del Bío-Bío

Dirección de Administración y Personal	<i>Director</i>	Luis Méndez Briones
Dirección de Administración y Finanzas (Chillán)	<i>Director</i>	Carlos Hernández Rebolledo
Dirección de Finanzas	<i>Director</i>	Francisco Gatica Neira
Dirección de Informática	<i>Director</i>	Juan Carlos Ceballos Villarroel

2.5.1.7.- Identificación de la Institución

Nombre de la institución : Universidad del Bio-Bio
Año de inicio de funciones : 1958
Dirección : Avda. Collao n° 1202, Concepción
Rut : 60.911.006-6

2.5.2.-Descripción de la Muestra

Para el estudio se les solicitó la colaboración a los funcionarios de los departamentos del establecimiento de educación superior, Universidad del Bío-Bío, sede Concepción, de la región del Bío-Bío. La muestra involucro a los estamento Directivo, Administrativo, Docentes y Auxiliares, de ambos sexos.

Los departamentos considerados en la muestra son:

- ❖ Departamento de Sistemas de Información.
- ❖ Departamento de Economía y Finanzas.
- ❖ Departamento de Administración y Auditoria.
- ❖ Departamento de Física.
- ❖ Departamento de Química.

- ❖ Departamento de Matemática.
- ❖ Departamento de Ingeniería Industrial.
- ❖ Departamento de Ingeniería Civil.
- ❖ Departamento de Maderas.
- ❖ Departamento de Estudios Generales.

DEPARTAMENTO COMPLETO INCLUIDO DIRECTOR			
Facultades	Nº Funcionarios	Encuestas Contestadas	% Encuestas Contestadas (99)
Sistemas de información	14	13	92,9
Economía y Finanzas	10	9	90,0
Administración y Auditoría	11	7	63,6
Física	13	6	46,2
Química	12	10	83,3
Matemática	24	15	62,5
Ingeniería Industrial	20	5	25,0
Ingeniería Civil	15	11	73,3
Maderas	19	13	68,4
Estudios Generales	11	10	90,9
TOTAL	149	99	66,4

2.6.- Procedimiento Para la Toma de Datos

2.6.1.- Estrategia de recolección de datos

Para la obtención de los datos del presente estudio, se tomó como primera medida la entrega de una carta dirigida al director de cada departamento (VER ANEXO N° 5), para autorizar la realización de la investigación en dicha unidad. Se procedió a explicar los objetivos de esta encuesta como así también el procedimiento a llevar a cabo para la realización de ésta.

Una vez aceptada la petición, se coordinó la fecha y lugar físico para la aplicación de la encuesta.

2.6.2.- Aplicación de la encuesta

A los encuestados se les entregó instrucciones por escrito respecto a la necesidad de dar una opinión franca y sincera, se les confirmó que la información recogida sería tratada con máxima confidencialidad, manteniéndose el anonimato del evaluador, los evaluados y la organización, y además especificando que los resultados del estudio se usarían sólo con fines educacionales y científicos.

De un total de 149 encuestas a realizar, se logro contar con el 66,4% respecto del total de 99 encuestas. Los motivos por los cuales no fue respondida en su totalidad son:

1. Dificultad para ubicar a los funcionarios de los departamentos debido a que algunos se encontraban fuera del país o realizando actividades académicas que impedían ubicarlos.
2. Indiferencia de los profesionales y demás funcionarios para colaborar con los estudiantes.
3. Por considerarlo una perdida de tiempo.

La recolección de datos se desarrolló entre el 22 de Octubre y el 24 de Noviembre del presente año.

2.6.3.- Análisis de la información

Una vez recogida la información se procedió a la construcción de una base de datos con el Software Excel, luego de verificar ésta última, quedó conformada la base final de datos, que posteriormente fue sometida a análisis.

Para el análisis estadístico se recurrió al Paquete Estadístico SPSS 13.0 en donde se recurrió a la construcción de distintas matrices de correlación que encierra las variables objetos de este estudio.

2.6.4.- Criterios de inclusión y exclusión

Todos los funcionarios directivos, docentes, administrativos y auxiliares de los departamentos escogidos aleatoriamente fueron encuestados como parte de la investigación.

El tipo de estudio está concebido de tal forma que todos los individuos tengan la misma posibilidad de responder fehacientemente la encuesta y poder hacerlo en el espacio geográfico que labora.

Será razón de exclusión de la investigación aquellos funcionarios que trabajen de forma part-time en la institución debido principalmente a la localización de estos.

CAPITULO IV: RESULTADOS

1.- ANÁLISIS DE FIABILIDAD

La puntuación alfa para la escala de las creencias que identifican a la cultura del control es de 0,680 (cuadro n° 13), para la escala de las creencias que identifican a la cultura del desarrollo es de 0,776 (cuadro n° 14), y para la escala de los estilos de liderazgo es de 0,943 (cuadro n° 15) de tal manera que podemos decir que de acuerdo a lo planteado por Morales (2003), las escalas poseen un coeficiente de fiabilidad aceptable.

CUADRO N° 13: Escala de Creencias de la Cultura del Control. Análisis de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de ítem
,680	14

	Media	Varianza	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach
Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar los problemas	33,66	33,195	,148	,681
Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales	34,74	32,934	,108	,691
Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización	33,47	31,128	,281	,666
Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores	33,98	30,471	,347	,657
Para las personas por lo general es más importante hablar que escuchar	33,86	31,810	,243	,671
Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás	34,43	30,001	,446	,644
Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos	35,16	29,369	,433	,643
El interés por las personas genera más gastos que beneficios	35,07	32,490	,185	,678
A las personas en el trabajo no se les paga para pensar.	35,19	28,177	,509	,630
La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar	34,91	29,588	,452	,642
En el trabajo la responsabilidad es de las personas y no del equipo.	34,27	30,220	,325	,660
Cuando las personas cometen errores hay que buscar al culpable	34,68	30,333	,372	,653
El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo	34,56	32,879	,176	,678
No tener tiempo para la familia y uno mismo es signo de éxito en la vida.	35,79	33,629	,098	,687

CUADRO N° 14: Escala de Creencias de la Cultura del Desarrollo. Análisis de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de ítem
,776	14

	Media	Varianza	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.	50,71	28,949	,357	,766
Para las personas el cambio es una oportunidad, no una amenaza	51,21	26,910	,526	,748
Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos y el buen funcionamiento en la organización.	50,42	30,269	,426	,762
Las personas en la institución son el factor clave para que ocurran los cambios	50,68	29,367	,372	,764
La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la organización	50,98	27,370	,642	,740
Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten	50,89	29,763	,328	,768
Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización	51,67	27,506	,526	,749
Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas, es probable que terminen siéndolo	51,18	30,305	,288	,771
Las personas cambian su comportamiento si sienten que son reconocidas y esto es una oportunidad de desarrollo	50,77	29,597	,516	,756
Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades	51,97	29,179	,335	,768
Las personas por lo general comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a	51,70	27,224	,552	,746
Se necesitan personas preparadas con capacidades intelectuales y emocionales para cumplir con el trabajo	50,97	31,673	,103	,787
Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente	51,03	29,808	,289	,772
La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la institución	52,13	29,667	,287	,773

CUADRO N° 15: Escala de Estilos de Liderazgo. Análisis de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de ítem
,943	36

	Media	Varianza	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
Mi jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.	120,80	375,950	,391	,943
Mi jefe habla con los subordinados y luego determina los objetivos.	120,75	366,470	,570	,941
Mi jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar.	120,51	368,602	,607	,941
Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.	120,77	364,202	,611	,941
Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.	120,72	365,272	,636	,941
Me jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia.	120,74	369,848	,590	,941
Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.	120,70	362,863	,720	,940

Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan.	120,69	363,891	,731	,940
Mi jefe es cauto y no interviene.	120,93	372,832	,493	,942
Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas.	121,01	368,500	,620	,941
Mi jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos.	120,70	361,421	,724	,940
Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos.	120,70	367,189	,645	,941
Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido.	120,71	367,579	,680	,941
Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.	120,79	363,980	,753	,940
Me jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia.	120,72	366,156	,721	,940
Mi jefe deja que el grupo siga así	121,26	390,522	,001	,946
Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.	120,82	363,152	,754	,940
Mi jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas.	121,09	365,271	,703	,940
Mi jefe no perjudica las relaciones jefe subordinado por ser demasiado directivo.	120,74	372,522	,555	,942
Mi jefe deja la solución en manos del grupo	121,31	379,147	,331	,943
Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación.	120,98	373,674	,536	,942
Mi jefe intencionalmente no interviene.	121,46	377,647	,334	,943
Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.	121,09	368,619	,591	,941
Mi jefe no toma ninguna medida determinante.	121,56	387,528	,072	,946
Mi jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia	120,95	375,579	,451	,942
Mi jefe permite al grupo seguir su rumbo	121,07	382,507	,231	,944
Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos.	120,86	365,260	,721	,940
Mi jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente.	121,20	363,531	,743	,940
Mi jefe deja que el grupo siga así	121,28	385,690	,127	,945
Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente.	121,15	368,733	,642	,941
Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.	121,23	367,551	,687	,940
Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos	120,94	377,706	,432	,942
Mi jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida.	121,03	367,662	,666	,941
Me jefe define las metas y supervisa cuidadosamente.	121,20	367,554	,648	,941
Mi jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión.	120,79	372,306	,513	,942
Mi jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.	121,22	369,824	,563	,941

2.- INFORMACIÓN DESCRIPTIVA

Cuadro

GENERO
N° 16

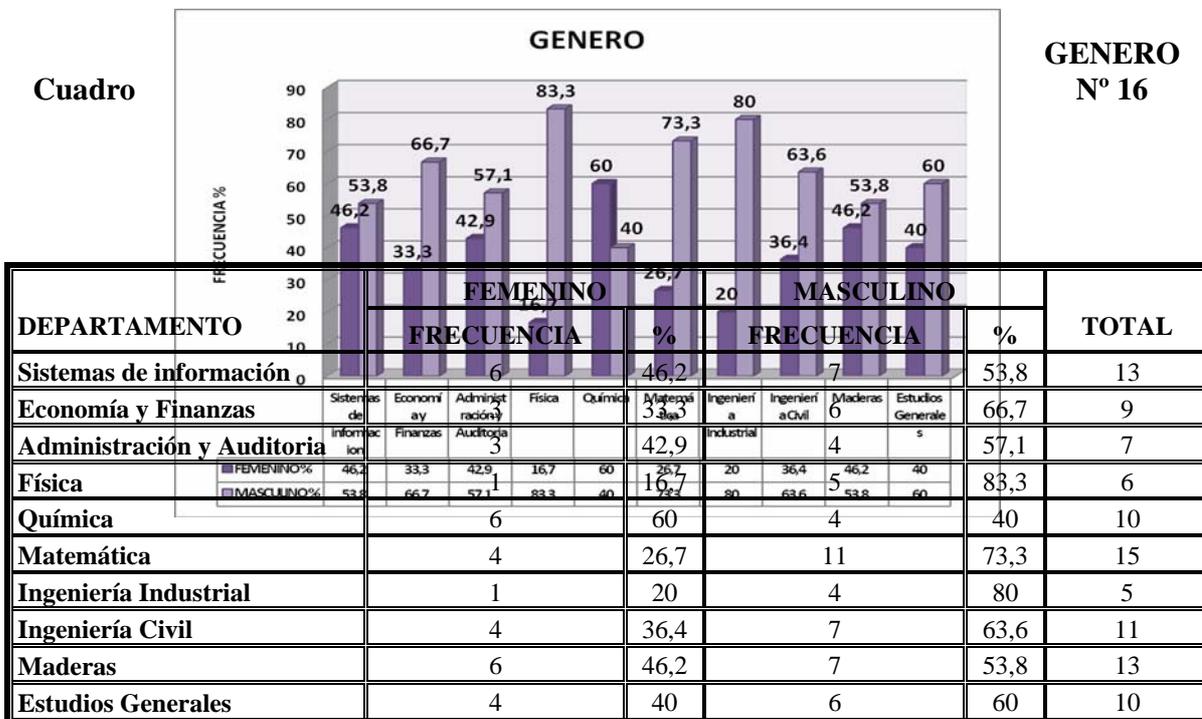


Grafico N° 1

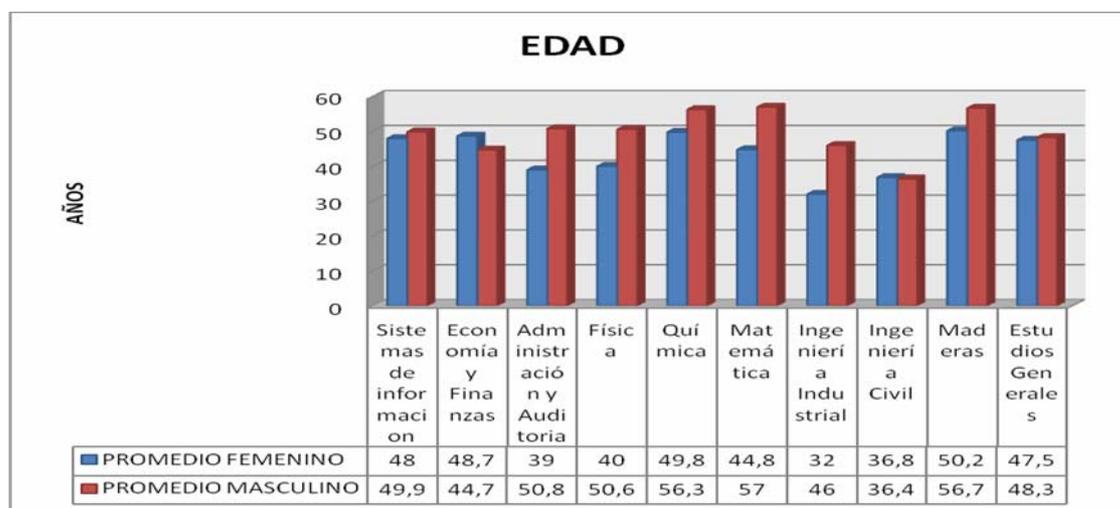
Según lo observado (cuadro n° 16 y grafico n° 1) se puede decir que en la muestra observada se logra apreciar la presencia de una mayor cantidad del genero masculino que del femenino.

En las unidades donde se observa una mayor presencia del genero masculino es en el Departamento de Física (83,3%), Departamento de Ingeniería Industrial (80%), y el Departamento de Matemáticas (73,3%).

EDAD
Cuadro N° 17

DEPARTAMENTO	PROMEDIO		PROMEDIO TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
Sistemas de información	48	49,9	49
Economía y Finanzas	48,7	44,7	46
Administración y Auditoria	39	50,8	45,7
Física	40	50,6	48,8
Química	49,8	56,3	52,4
Matemática	44,8	57	53,7
Ingeniería Industrial	32	46	43,2
Ingeniería Civil	36,8	36,4	36,5
Maderas	50,2	56,7	53,7
Estudios Generales	47,5	48,3	48

Grafico N° 2



A1

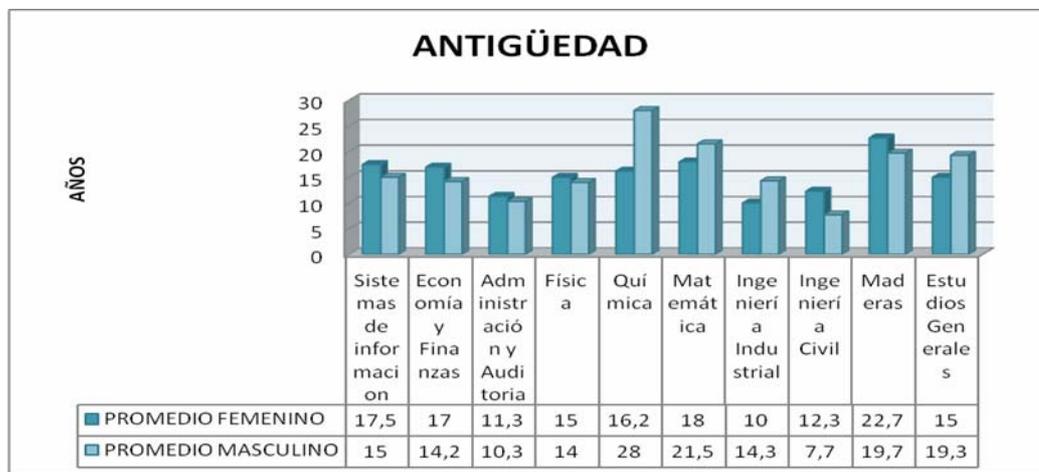
centrar nuestro interés en la edad de los trabajadores de los sectores encuestados (cuadro n°17 y grafico n° 2) nos encontramos con que el rango de edad que tienen los funcionarios es entre los 32 y 57 años, el departamento que presentan un rango promedio de edad menor a 40 años tanto representativamente del genero masculino y femenino es el Departamento de Ingeniería

Civil, el resto de los departamentos presentan un promedio de edad superior a los 44 años, lo que nos demuestra que estamos en presencia de una población relativamente adulta. El género masculino esta en un rango de edad entre los 48 y 57 años y el genero femenino esta en un rango de edad entre los 32 y 50 años, de los cual se puede concluir que el genero femenino es relativamente mas joven que el genero masculino.

ANTIGÜEDAD
Cuadro N° 18

DEPARTAMENTO	PROMEDIO		PROMEDIO TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
Sistemas de información	17,5	15	16,2
Economía y Finanzas	17	14,2	15,1
Administración y Auditoria	11,3	10,3	10,7
Física	15	14	14,2
Química	16,2	28	20,9
Matemática	18	21,5	20,5
Ingeniería Industrial	10	14,3	13,4
Ingeniería Civil	12,3	7,7	9,4
Maderas	22,7	19,7	21,1
Estudios Generales	15	19,3	17,6

Grafico N° 3



Al centrar nuestro interés en la

antigüedad de los trabajadores de los sectores encuestados (cuadro n°18 y grafico n° 3) nos encontramos con que el rango promedio de antigüedad que tienen los funcionarios en la institución esta entre los 9 a los 21 años. El rango promedio femenino de años de antigüedad va desde los 10 a los 23 años, en tanto que el rango promedio masculino se encuentra comprendido entre los 7 y los 28 años.

El departamento que cuenta con el promedio de antigüedad más alto es el Departamento de Maderas y el Departamento de Ingeniería Civil es el que presenta un menor promedio de antigüedad correspondiente a 9 años.

ESTAMENTO – ROL
Cuadro N° 19

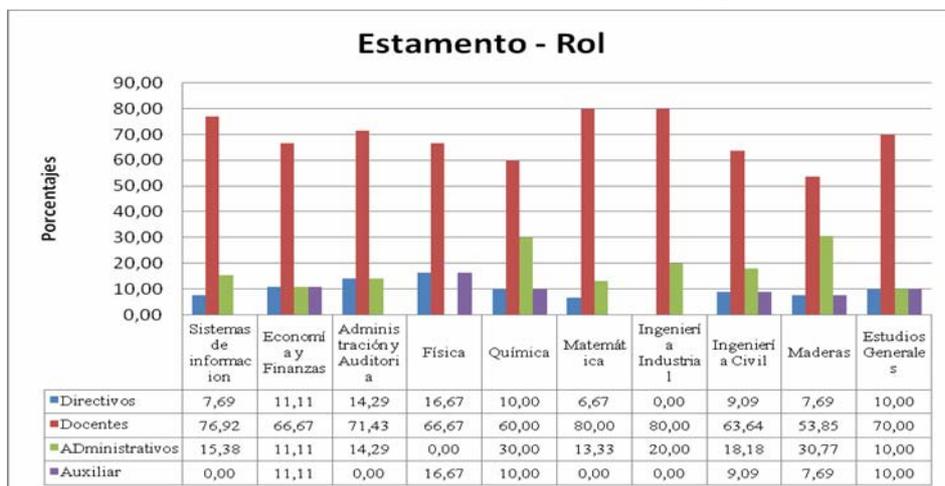
DEPARTAMENTO	DIRECTIVO	DOCENTE	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR
--------------	-----------	---------	----------------	----------

	F	%	M	%	TOTAL %	F	%	M	%	TOTAL %	F	%	M	%	TOTAL %	F	%	M	%	TOTAL %
Sistemas de información	0	0	1	7,69	7,69	4	30,77	6	46,15	76,92	2,0	15,4	0,0	0,0	15,38	0	0	0	0	0,00
Economía y Finanzas	0	0	1	11,11	11,11	2	22,22	4	44,44	66,67	1,0	11,1	0,0	0,0	11,11	0	0	1	11,11	11,11
Administración y Auditoría	0	0	1	14,29	14,29	2	28,57	3	42,86	71,43	1,0	14,3	0,0	0,0	14,29	0	0	0	0,00	0,00
Física	0	0	1	16,67	16,67	1	16,67	3	50,00	66,67	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0	0	1	16,67	16,67
Química	0	0	1	10,00	10,00	4	40,00	2	20,00	60,00	3,0	30,0	0,0	0,0	30,00	0	0	1	10,00	10,00
Matemática	0	0	1	6,67	6,67	2	13,33	10	66,67	80,00	2,0	13,3	0,0	0,0	13,33	0	0	0	0,00	0,00
Ingeniería Industrial	0	0	0	0,00	0,00	0	0,00	4	80,00	80,00	1,0	20,0	0,0	0,0	20,00	0	0	0	0,00	0,00
Ingeniería Civil	1	9,09	0	0,00	9,09	1	9,09	6	54,55	63,64	2,0	18,2	0,0	0,0	18,18	0	0	1	9,09	9,09
Maderas	0	0	1	7,69	7,69	3	23,08	4	30,77	53,85	3,0	23,1	1,0	7,7	30,77	0	0	1	7,69	7,69
Estudios Generales	0	0	1	10	10,00	3	30,00	4	40,00	70,00	1,0	10,0	0,0	0,0	10,00	0	0	1	10	10,00

F: Femenino; M: Masculino

Gráfico N° 4

Al centrar nuestro interés en el Estamento – Rol (cuadro n°19 y gráfico n° 4) nos encontramos con que el



estamento que tiene la mayor cantidad de funcionarios pertenece a la categoría de Docentes lo cual es muy significativo y nos habla del importante papel que cumplen estos en los planteles de educación.

CALIDAD JURIDICA
Cuadro N° 20

DEPARTAMENTO	TITULAR					CONTRATA					HONORARIO					OTRO				
	F	%	M	%	TOTAL %	F	%	M	%	TOTAL %	F	%	M	%	TOTAL %	F	%	M	%	TOTAL %
Sistemas de información	4	30,8	5,0	38,5	69,23	2	15,4	2	15,4	30,77	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Economía y Finanzas	3	33,3	3,0	33,3	66,67	0	0,0	3	33,3	33,33	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Administración y Auditoría	1	14,3	2,0	28,6	42,86	2	28,6	2	28,6	57,14	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Física	1	16,7	2,0	33,3	50,00	0	0,0	3	50,0	50,00	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Química	3	30,0	4,0	40,0	70,00	3	30,0	0	0,0	30,00	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Matemática	2	13,3	8,0	53,3	66,67	2	13,3	3	20,0	33,33	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Ingeniería Industrial	0	0,0	1,0	20,0	20,00	1	20,0	3	60,0	80,00	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Ingeniería Civil	1	9,1	1,0	9,1	18,18	3	27,3	6	54,5	81,82	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Maderas	4	30,8	5,0	38,5	69,23	2	15,4	2	15,4	30,77	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Estudios Generales	3	30,0	3,0	30,0	60,00	1	10,0	3	30,0	40,00	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00

F: Femenino; M: Masculino

Grafico N° 5

3.- INFORMACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, CREENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESTILOS DE LIDERAZGO

3.1.- Departamento de Sistemas de Información

**Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 21**

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Sistemas de Información	8	6,8	8,1	7,7	8,3	8,1	8,7	8,2	9,0	8,7	8,8	8,5

Se puede observar en el cuadro N°21 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 6,8 y 9,0 en el cual la puntuación promedio más baja se encuentra en “Nivel de capacitación en relación a su carrera funcionaria” y el nivel promedio más alto en “La capacidad de establecer relaciones interpersonales constructivas que aporten a generar un buen ambiente laboral”.-

**Creencias Organizacionales
Gráfico N° 6. Cultura del Control**

Se observa en el gráfico N° 6 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedio más alta con un 64,4 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedio más baja con un 48,8 es “Teoría X respecto al trabajador”.

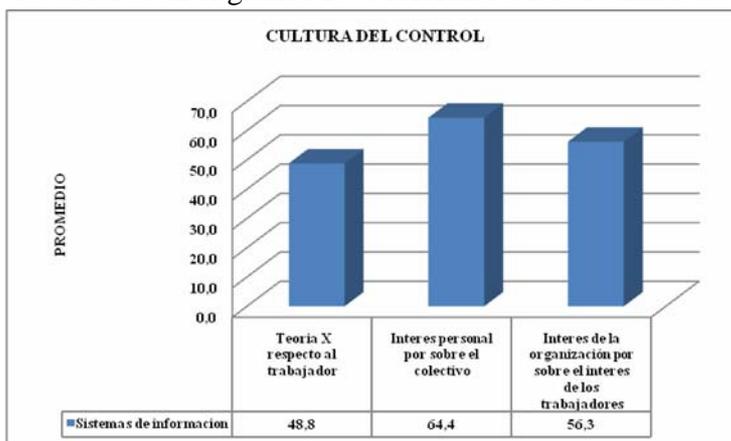
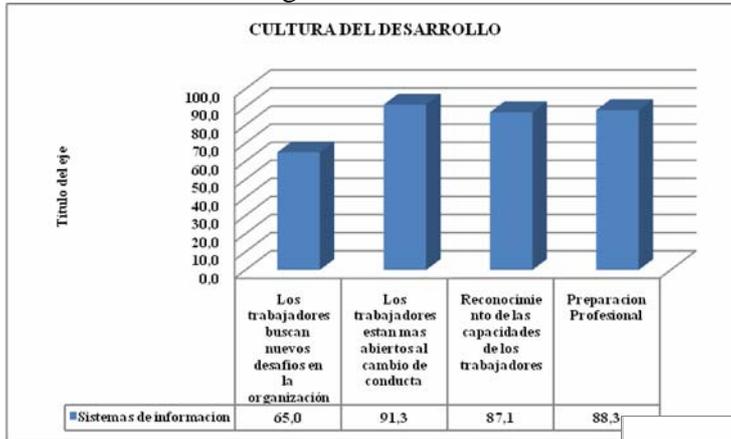


Grafico N° 7. Cultura del Desarrollo

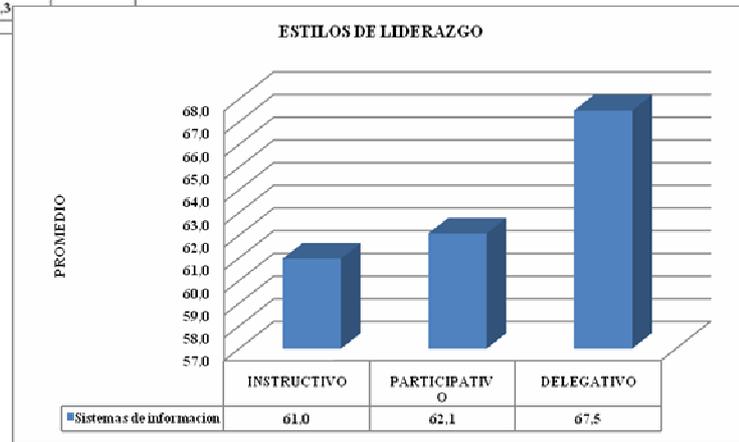
Se observa en el grafico N° 7 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la



puntuación promedio más alta con un 91,3 es “Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta” y la puntuación promedio más baja con un 65,0 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

**Estilos de Liderazgo
Grafico N° 8**

Se observa en el grafico N° 8 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 67,5 a su líder como delegativo



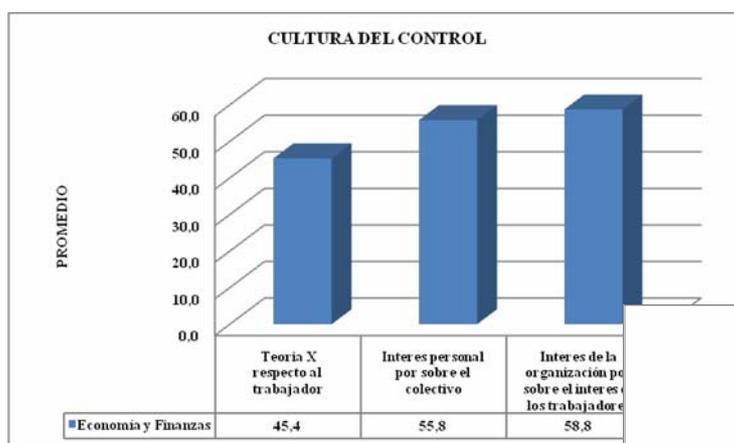
3.2.- Departamento de Economía y Finanzas

**Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 22**

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Economía y Finanzas	7,6	6,4	9,0	8,9	6,9	8,3	9,3	8,8	9,1	9,3	9,5	9,1

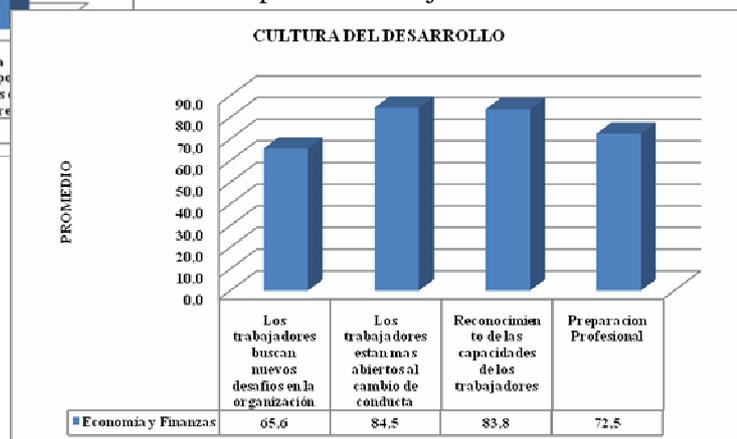
Se puede observar en el cuadro N° 22 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 6,4 y 9,5 en el cual la puntuación promedia más baja se encuentra en “Nivel de capacitación en relación a su carrera funcionaria” y el nivel promedio más alto en “Deposición y capacidad para establecer las necesidades de los clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional”.-

Creencias Organizacionales Grafico N° 9. Cultura del Control



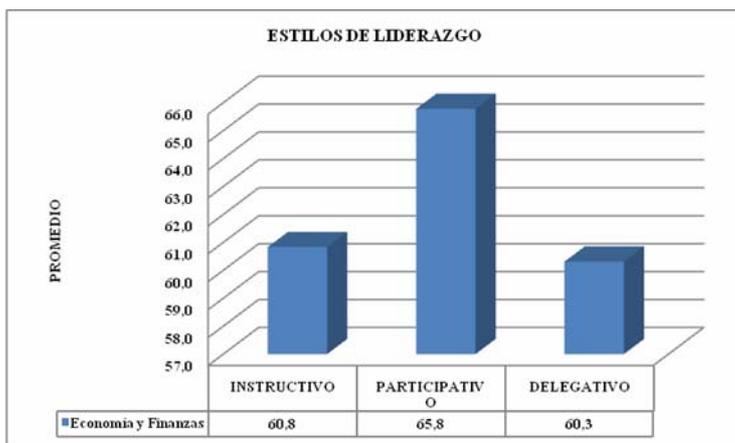
Se observa en el grafico N° 9 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedia más alta con un 58,8 es “El interés de la organización por sobre el interés del trabajador” y la puntuación promedia más baja con un 45,4 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 10. Cultura del Desarrollo



Se observa en el grafico N° 10 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo, la puntuación promedio más alta con un 84,5 “Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta” y la puntuación promedio más baja con un 65,6 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

**Estilos de Liderazgo
Grafico N° 11**



Se observa en el grafico N° 11 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 65,8 a su líder como participativo.

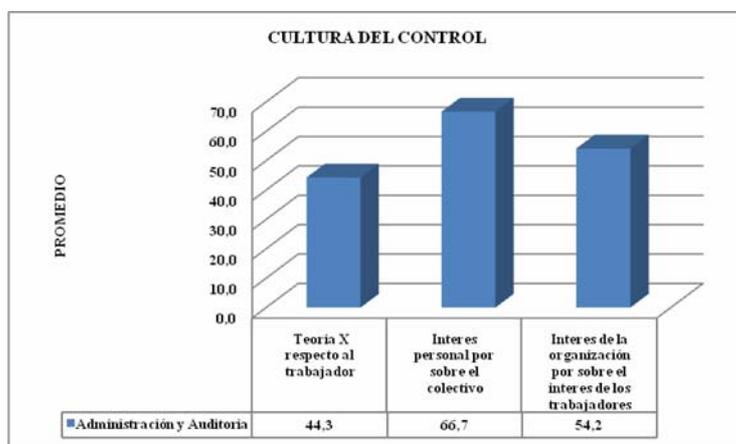
3.3.- Departamento de Administración y Auditoría

**Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 23**

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Administración y Auditoría	6,7	6,5	9,3	9,2	7,3	8,8	9,0	9,3	9,3	8,3	8,7	8,3

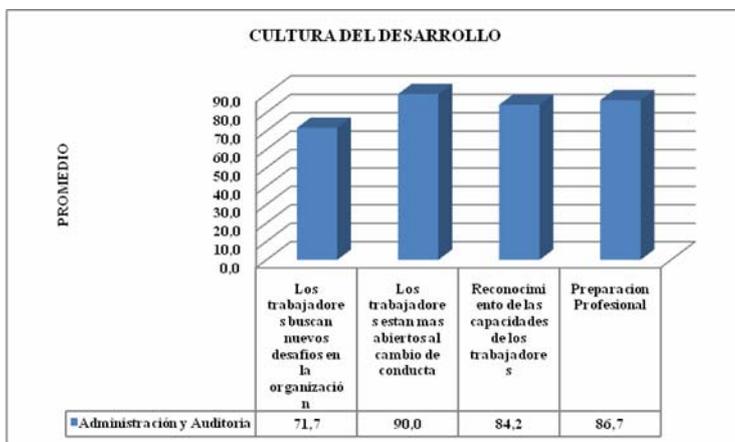
Se puede observar en el cuadro n° 23 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 6,5 y 9,3 en el cual la puntuación promedia más baja es el “Nivel de capacitación en relación a su carrera funcionaria” y los niveles promedios más altos son “Nivel de desempeño laboral”, “Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción” y “Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral”.-

Creencias Organizacionales
Grafico N° 12. Cultura del Control



Se observa en el grafico N° 12 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedia más alta con un 66,7 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedia más baja con un 44,3 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 13. Cultura del Desarrollo

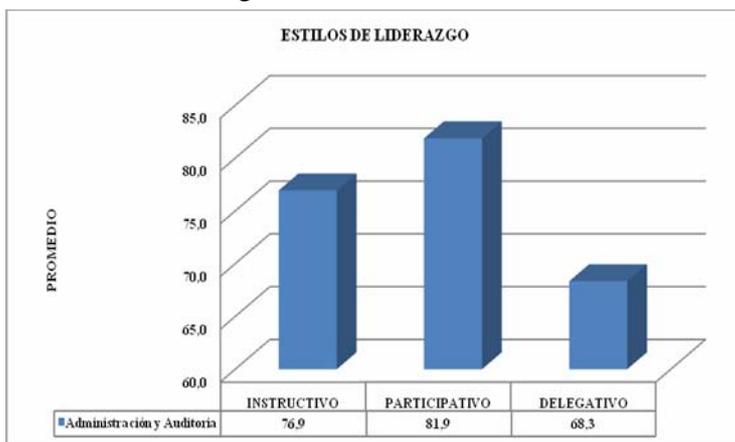


Se observa en el grafico N° 13 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la puntuación promedio más alta con un 90,0 es “Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta” y la puntuación promedio más baja con un 71,7 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

Estilos de Liderazgo

Grafico N° 14

Se observa en el grafico N° 14 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 81,9 a su líder como participativo.



3.4.- Departamento de Física

Cumplimiento de Objetivos Cuadro N°24

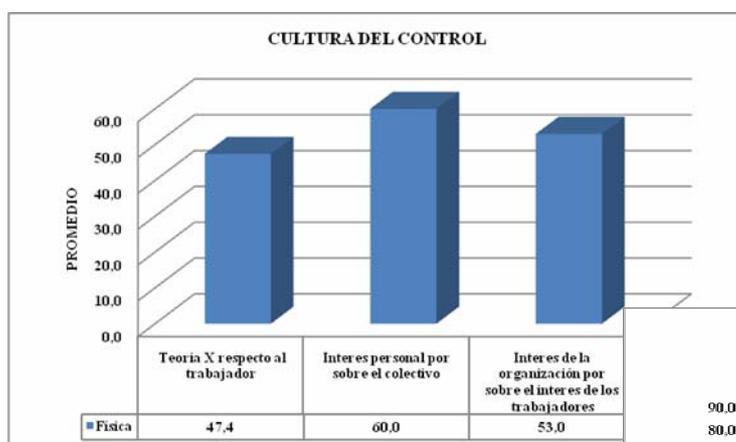
DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Física	7,4	7,8	8,8	7,2	8,8	9,6	9,0	7,8	8,8	9,2	9,2	9,4

Se puede observar en el cuadro n° 24 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 7,2 y 9,6 en el cual la puntuación promedio más baja se encuentra en “Conoce claramente a las autoridades y a la función que desempeñan dentro de la institución” y el nivel promedio más alto es “Conoce los objetivos de su departamento”.-

Creencias Organizacionales

Grafico N° 15. Cultura del Control

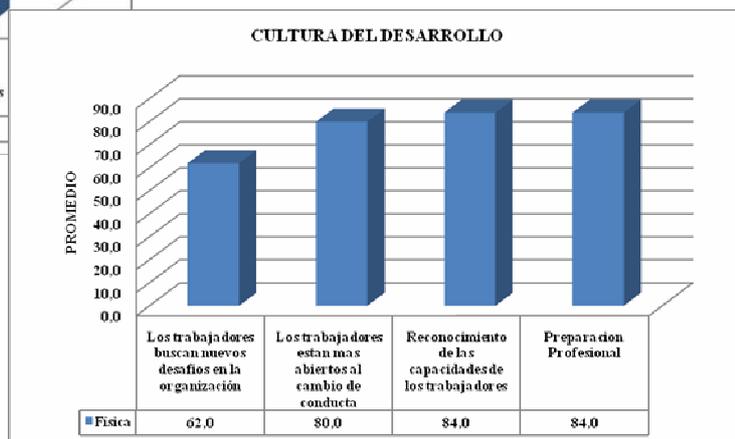
Se observa en el grafico N° 15 referente a las creencias de la Cultura del Control la



puntuación promedio más alta con un 60,0 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedio más baja con un 47,4 es “Teoría X respecto al trabajador”.

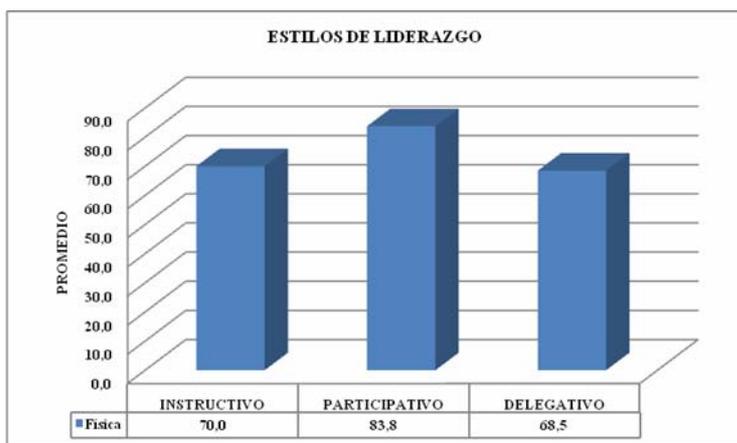
Grafico N° 16. Cultura del Desarrollo

Se observa en el grafico N° 16 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo las



puntuaciones promedio más altas con 84,0 son “Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores” y “Preparación profesional”. La puntuación promedio más baja con un 62,0 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

Estilos de Liderazgo
Grafico N° 17



Se observa en el grafico N° 17 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 83,8 a su líder como participativo.

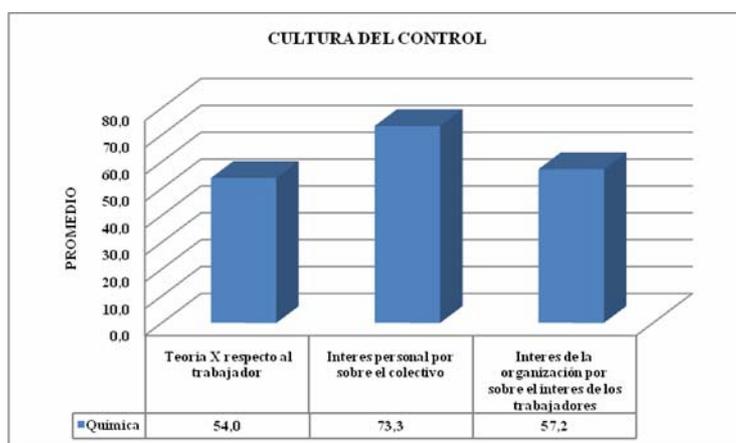
3.5.- Departamento de Química

Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 25

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Química	7,6	8,1	8,1	7,0	8,0	7,0	8,1	8,1	8,6	8,6	8,7	9,2

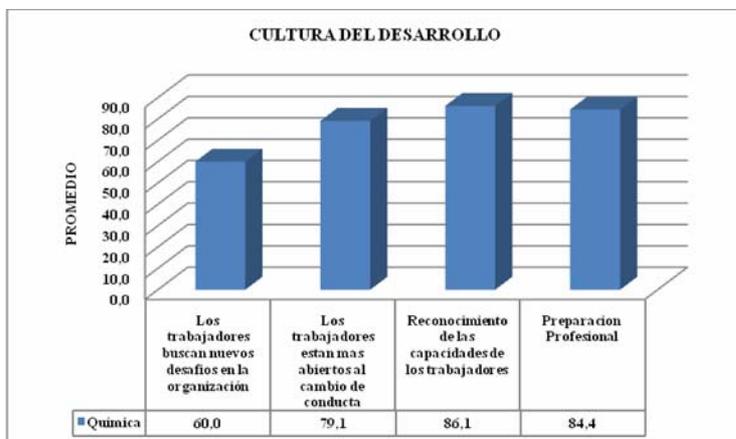
Se puede observar en el cuadro n° 25 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 7,0 y 9,2 en el cual las puntuaciones promedio más bajas se encuentra en “Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución”, “Conoce los objetivos de su departamento” y el nivel promedio más alto es “Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo”.-

Creencias Organizacionales Grafico N° 18. Cultura del Control



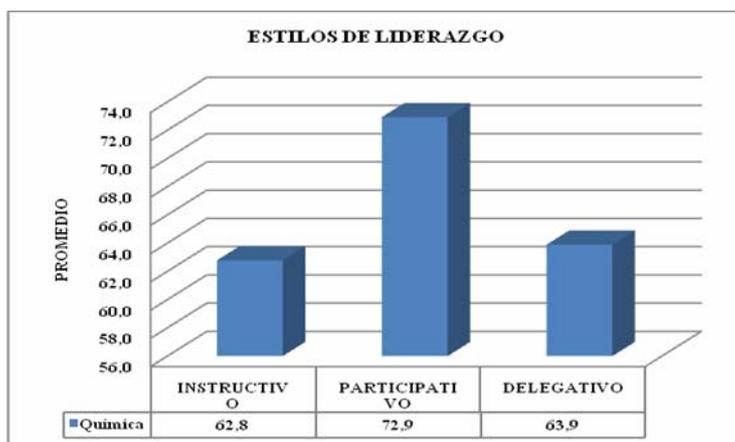
Se observa en el grafico N° 18 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedio más alta con un 73,3 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedio más baja con un 54,0 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 19. Cultura del Desarrollo



Se observa en el gráfico N° 19 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la puntuación promedio más alta con 86,1 es “Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores” y la puntuación promedio más baja con un 60,0 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

**Estilos de Liderazgo
Gráfico N° 20**



Se observa en el gráfico N° 20 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 72,9 a su líder como participativo.

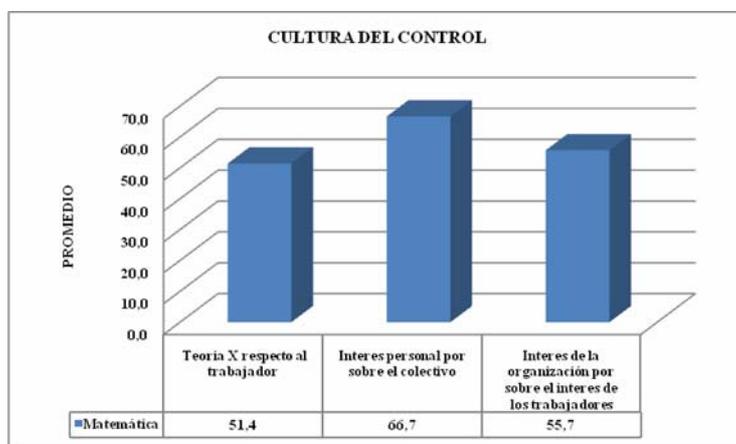
3.6.- Departamento de Matemática

**Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 26**

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Matemática	6,6	5,4	7,7	7,9	7,6	7,7	7,3	7,5	8,2	8,0	7,7	7,8

Se puede observar en el cuadro n°26 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 5,4 y 8,2 en el cual la puntuación promedio más baja se encuentra en “En que nivel evalúa la capacitación en relaciona su carrera funcionaria” y el nivel promedio más alto “Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas que aporten a generar un buen ambiente laboral”.-

Creencias Organizacionales Grafico N° 21. Cultura del Control



Se observa en el grafico N° 21 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedio más alta con un 66,7 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedio más baja con un 51,4 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 22. Cultura del Desarrollo

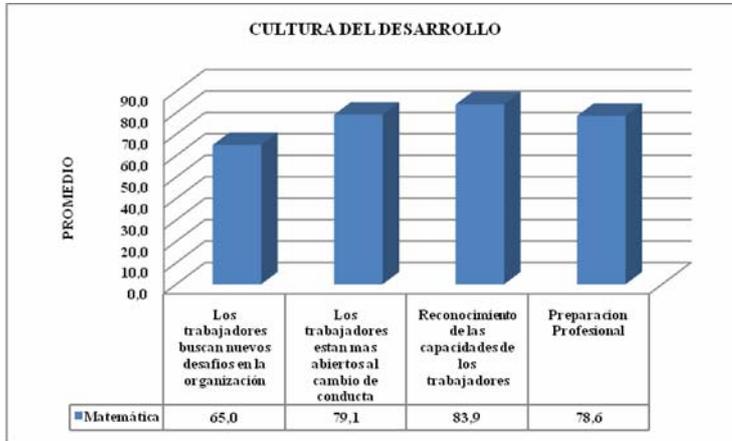
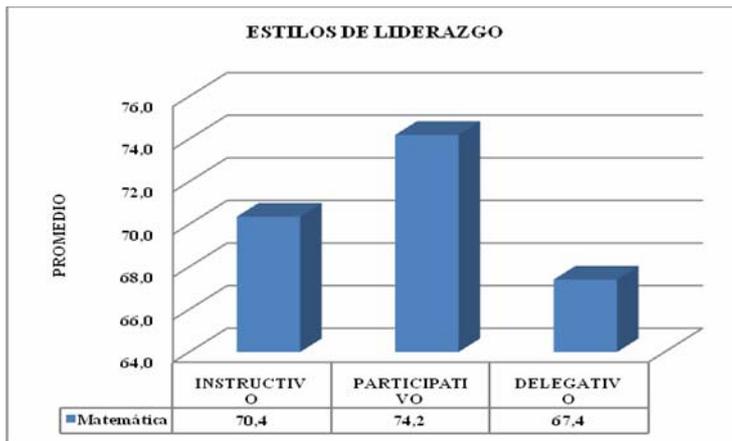


Gráfico N° 23

Se observa en el gráfico N° 22 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la puntuación promedio más alta con 83,9 es “Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores” y la puntuación promedio más baja con un 65,0 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

Estilos de Liderazgo



Se observa en el gráfico N° 23 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 74,2 a su líder como participativo.

3.7.- Departamento de Ingeniería Industrial

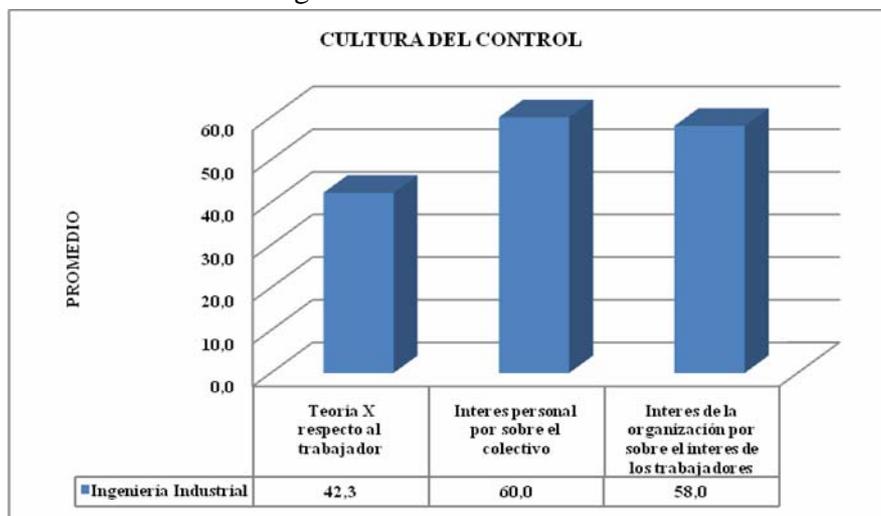
Cumplimiento de Objetivos Cuadro N° 27

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Ingeniería Industrial	7,4	7,6	9,0	9,0	7,6	8,6	8,6	8,8	9,0	9,2	9,2	9,0

Se puede observar en el cuadro n° 27 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 7,4 y 9,2 en el cual la puntuación promedia más baja se encuentra en “Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales” y los niveles promedios más altos “Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido” y “Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional”.-

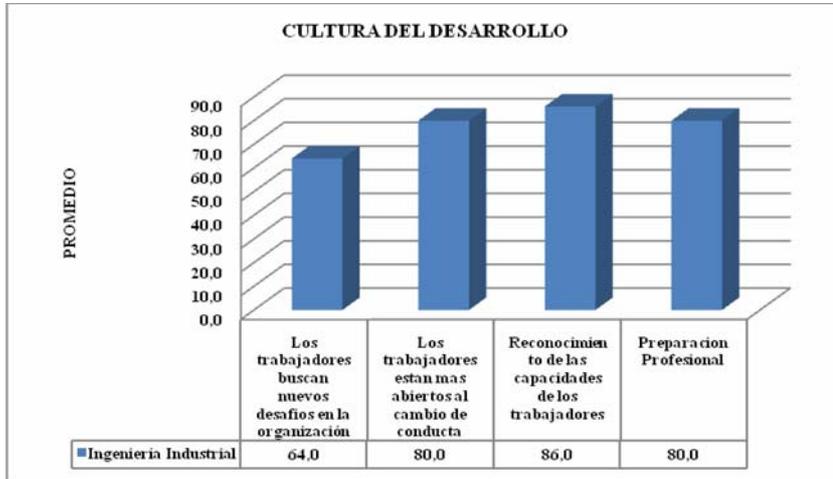
Creencias Organizacionales Grafico N° 24. Cultura del Control

Se observa en el grafico N° 24 referente a las creencias de la Cultura del Control la



puntuación promedia más alta con un 60,0 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedia más baja con un 42,3 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 25. Cultura del Desarrollo



Se observa en el gráfico N° 25 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la puntuación promedio más alta con 86,0 es “Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores” y la puntuación promedio más baja con un 64,0 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

**Estilos de Liderazgo
Gráfico N° 26**



Se observa en el gráfico N° 26 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 74,0 a su líder como participativo.

3.8.- Departamento de Ingeniería Civil

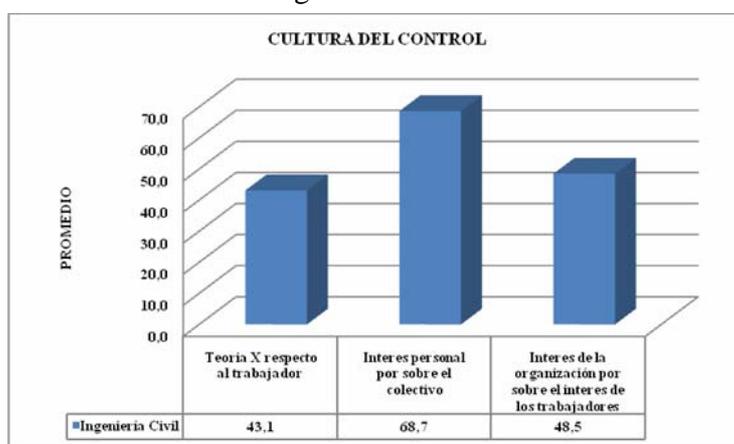
**Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 28**

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Ingeniería Civil	7,2	6,0	8,5	7,7	8,2	8,6	8,7	8,3	9,2	8,9	8,7	8,4

Se puede observar en el cuadro n° 28 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 6,0 y 9,2 en el cual la puntuación promedio más baja se encuentra en “En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria” y el nivel promedio más alto “Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas que aporten a generar un buen ambiente laboral”.-

Creencias Organizacionales Grafico N° 27. Cultura del Control

Se observa en el grafico N° 27 referente a las creencias de la Cultura del Control la



puntuación promedio más alta con un 68,7 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedio más baja con un 43,1 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 28. Cultura del Desarrollo

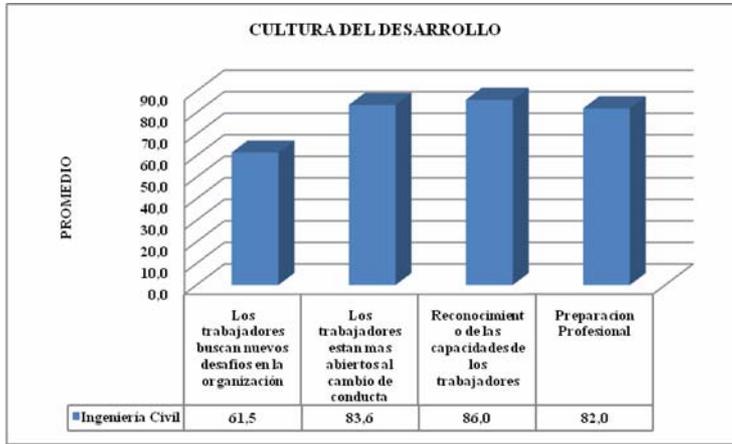
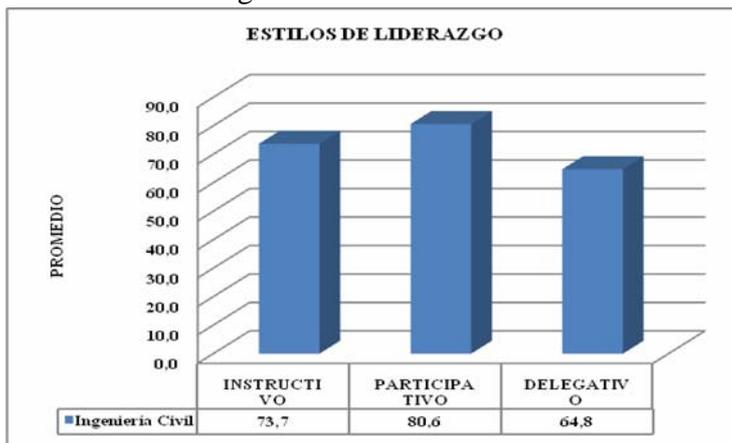


Gráfico N° 29

Se observa en el gráfico N° 28 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la puntuación promedio más alta con 86,0 es “Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores” y la puntuación promedio más baja con un 61,5 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

Estilos de Liderazgo

Se observa en el gráfico N° 29 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 80,6 a su líder como participativo.



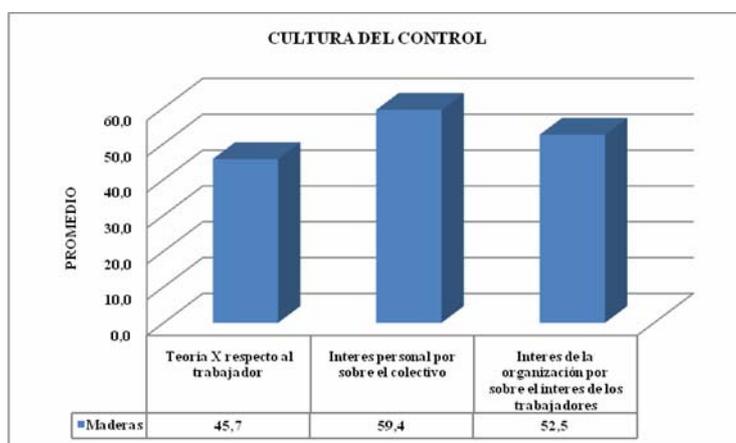
3.9.- Departamento de Maderas

**Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 29**

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Maderas	7,8	7,8	9,3	9,3	9,8	9,8	9,1	9,4	9,3	9,3	9,6	9,7

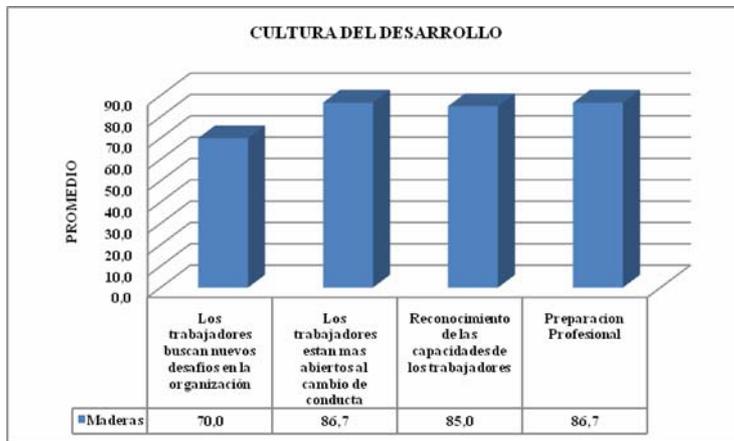
Se puede observar en el cuadro n° 29 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 7,8 y 9,8 en el cual la puntuaciones promedias más bajas son “En que nivel evalúa la capacitación en relaciona su carrera funcionaria”, “Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales”. Los niveles promedios más altos son “Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa”, “Conoce los objetivos de su departamento”.-

Creencias Organizacionales Grafico N° 30. Cultura del Control



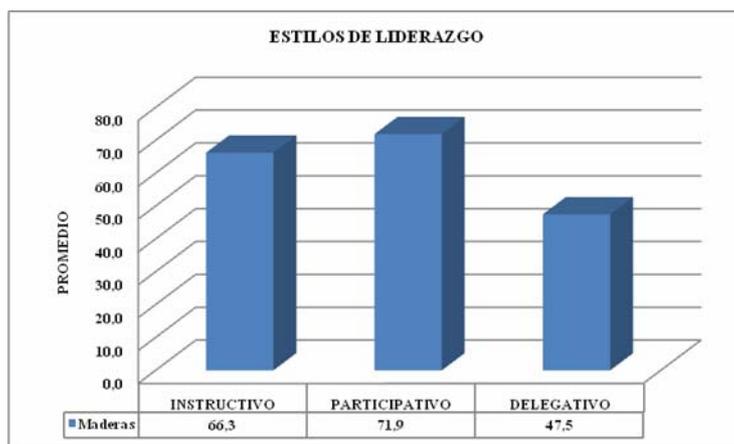
Se observa en el grafico N° 30 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedia más alta con un 59,4 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedia más baja con un 45,7 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 31. Cultura del Desarrollo



Se observa en el gráfico N° 31 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo las puntuaciones promedio más altas con 86,7 son “Los trabajadores están más abiertos a los cambios de conducta” y “Preparación profesional”. La puntuación promedio más baja con un 70,0 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

Estilos de Liderazgo
Gráfico N° 32



Se observa en el gráfico N° 32 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 71,9 a su líder como participativo.

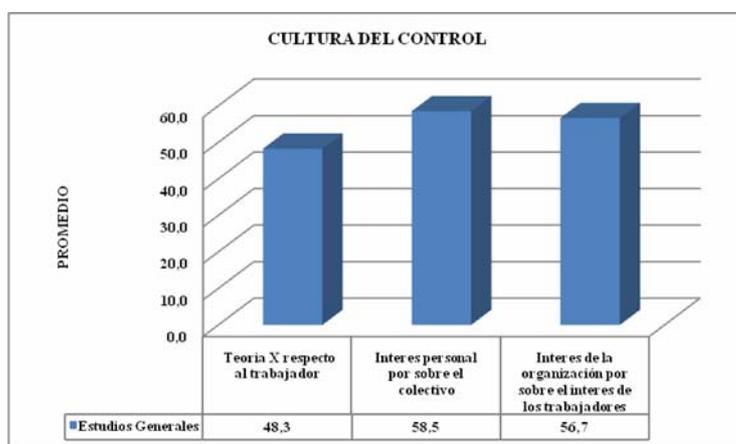
3.10.- Departamento de Estudios Generales

Cumplimiento de Objetivos
Cuadro N° 30

DEPARTAMENTO	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Estudios Generales	8,2	8,1	9,1	8,7	9,1	9,2	8,8	7,8	8,1	7,9	9,0	8,8

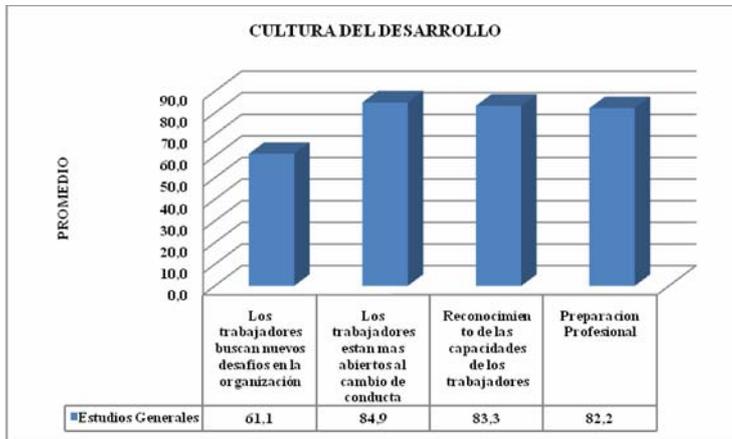
Se puede observar en el cuadro n° 30 que el nivel de cumplimiento de objetivos percibidos por los funcionarios se encuentra en un rango entre 7,8 y 9,2 en el cual la puntuación promedia más baja es “Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción” y la puntuación promedia más alta es “Conoce los objetivos de su departamento”.-

Creencias Organizacionales Grafico N° 33. Cultura del Control



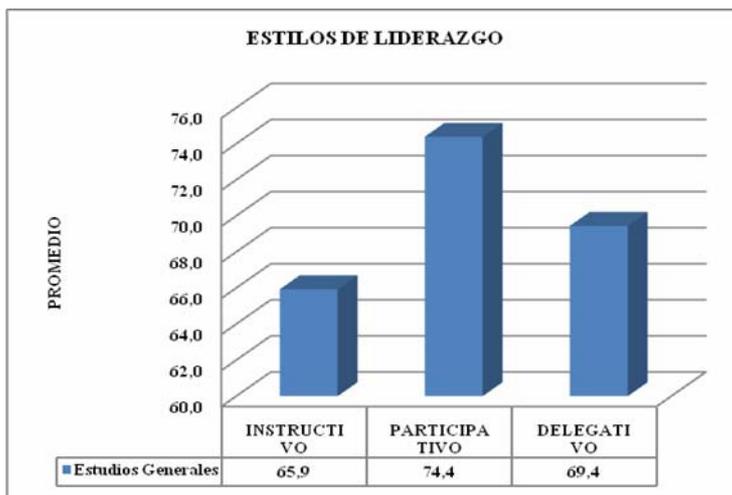
Se observa en el grafico N° 33 referente a las creencias de la Cultura del Control la puntuación promedia más alta con un 58,5 es “El interés personal por sobre el colectivo” y la puntuación promedia más baja con un 48,3 es “Teoría X respecto al trabajador”.

Grafico N° 34. Cultura del Desarrollo



Se observa en el gráfico N° 34 referente a las creencias de la Cultura del Desarrollo la puntuación promedio más alta con 84,9 es “Los trabajadores están más abiertos al cambio de conducta” y la puntuación promedio más baja con un 61,1 es “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”.

Estilos de Liderazgo
Gráfico N° 35



Se observa en el gráfico N° 35 referente a los estilos de liderazgo, los funcionarios perciben con una puntuación promedio de 74,4 a su líder como participativo.

3.11.- Resumen

Cuadro N° 31. Cumplimiento de Objetivos

DEPARTAMENTOS	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Sistemas de Información	8	6,8	8,1	7,7	8,3	8,1	8,7	8,2	9,0	8,7	8,8	8,5
Economía y Finanzas	7,6	6,4	9,0	8,9	6,9	8,3	9,3	8,8	9,1	9,3	9,5	9,1
Administración y Auditoría	6,7	6,5	9,3	9,2	7,3	8,8	9,0	9,3	9,3	8,3	8,7	8,3
Física	7,4	7,8	8,8	7,2	8,8	9,6	9,0	7,8	8,8	9,2	9,2	9,4
Química	7,6	8,1	8,1	7,0	8,0	7,0	8,1	8,1	8,6	8,6	8,7	9,2
Matemática	6,6	5,4	7,7	7,9	7,6	7,7	7,3	7,5	8,2	8,0	7,7	7,8
Ingeniería Industrial	7,4	7,6	9,0	9,0	7,6	8,6	8,6	8,8	9,0	9,2	9,2	9,0
Ingeniería Civil	7,2	6,0	8,5	7,7	8,2	8,6	8,7	8,3	9,2	8,9	8,7	8,4
Maderas	7,8	7,8	9,3	9,3	9,8	9,8	9,1	9,4	9,3	9,3	9,6	9,7
Estudios Generales	8,2	8,1	9,1	8,7	9,1	9,2	8,8	7,8	8,1	7,9	9,0	8,8

El cuadro nº 31 muestra un resumen de los promedios de cada departamento en relación al Cumplimiento de Objetivos.

Se observa un rango entre 6,6 y 8,2 en relación al nivel promedio de contribución de la capacitación que los funcionarios reciben para el desarrollo y actualización de sus competencias donde el promedio mayor se encuentra en el Departamento de Estudios Generales.

En cuanto al nivel promedio de capacitación con relación a la carrera funcionaria se manifiesta un rango entre 5,4 y 8,1 donde el nivel mayor se encuentra en los Departamentos de Química y Estudios Generales.

En cuanto al nivel promedio de desempeño laboral se observa un rango entre 7,7 y 9,3 en el cual el promedio mayor se aprecia en los Departamentos de Administración y Auditoría y Maderas.

Se observa que el nivel promedio en cuanto al conocimiento que tienen acerca de sus autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución arroja un rango entre 7,0 y 9,3 donde el promedio más alto es en el Departamento de Maderas.

El nivel promedio de conocimiento que tienen acerca de la descripción formal del cargo que ocupan dentro de la institución tiene un rango entre 6,9 y 9,8 donde el nivel promedio más alto se encuentra en el Departamento de Maderas.

El nivel promedio de conocimiento de los objetivos de su departamento tiene un rango entre 7,0 y 9,8 donde el promedio más alto se observa en el Departamento de Maderas.

Se observa que el nivel promedio en cuanto a la participación en el logro de los objetivos de la organización presenta un rango entre 7,3 y 9,3 siendo en Departamento de Economía y Finanzas el que presenta un nivel promedio mayor.

Se aprecia que el nivel promedio de la capacidad de anticipar situaciones y proponer acciones en forma oportuna con iniciativa, actitud y disposición tiene un rango entre 7,5 y 9,4 siendo el Departamento de Maderas en que presenta un nivel promedio superior.

El nivel promedio en cuanto a la capacidad para establecer relaciones interpersonales que sean constructivas presenta un rango entre 8,1 y 9,3 donde los Departamentos de Administración y Auditoría y el Departamento de Maderas son los que presentan un nivel promedio superior al resto.

Se observa un rango promedio entre 7,9 y 9,3 en cuanto a la capacidad que tiene para integrarse a un grupo contribuyendo al logro de un objetivo compartido siendo los Departamentos de Economía y Finanzas y el Departamento de Maderas quienes presentan un nivel promedio mayor.

El nivel promedio de disposición y capacidad para satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como externos en forma oportuna, efectiva y profesional presenta un rango entre 7,7 y 9,6 donde el nivel mayor se aprecia en el Departamento de Maderas.

Se observa un nivel promedio en cuanto a la capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo presentando un rango entre 7,8 y 9,7, siendo el Departamento de Maderas quien presenta el nivel promedio mayor.

Se puede concluir mediante el cuadro resumen que el Departamento de Maderas es el que tiene los niveles promedios mas altos, por lo tanto existe una alta preocupación de parte de ellos para el logro tanto de los objetivos de su departamento como los de la institución. Se aprecia además que el Departamento de Matemática es el que presenta el nivel promedio menor en cuanto al cumplimiento de objetivos.

Cuadro N° 32. Creencias Organizacionales

	Creencias Cultura del Control	Creencias Cultura del Desarrollo
--	--------------------------------------	---

DEPARTAMENTOS	Teoría X respecto al trabajador	Interés personal por sobre el colectivo	Interés de la organización por sobre el interés de los trabajadores	Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización	Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta	Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores	Preparación Profesional
Sistemas de Información	48,8	64,4	56,3	65,0	91,3	87,1	88,3
Economía y Finanzas	45,4	55,8	58,8	65,6	84,5	83,8	72,5
Administración y Auditoria	44,3	66,7	54,2	71,7	90,0	84,2	86,7
Física	47,4	60,0	53,0	62,0	80,0	84,0	84,0
Química	54,0	73,3	57,2	60,0	79,1	86,1	84,4
Matemática	51,4	66,7	55,7	65,0	79,1	83,9	78,6
Ingeniería Industrial	42,3	60,0	58,0	64,0	80,0	86,0	80,0
Ingeniería Civil	43,1	68,7	48,5	61,5	83,6	86,0	82,0
Maderas	45,7	59,4	52,5	70,0	86,7	85,0	86,7
Estudios Generales	48,3	58,5	56,7	61,1	84,9	83,3	82,2

El cuadro n° 32 muestra un resumen de los promedios de cada departamento en relación a las Creencias Organizacionales de la Cultura del Control y a las Creencias Organizacionales de la Cultura del Desarrollo.

❖ Cultura del Control

Se observa un rango promedio entre 42,3 y 54,0 en el nivel promedio en relación a la Teoría X respecto al trabajador siendo el Departamento de Química el que presenta el promedio mayor.

El promedio observado en el interés personal por sobre el colectivo presenta un rango entre 55,8 y 73,3 siendo el Departamento de Química el que presenta el rango mayor.

El interés de la organización por sobre el interés del trabajador presenta un rango promedio entre 48,5 y 58,8 siendo el Departamento de Economía y Finanzas quien presenta el nivel promedio mas alto.

❖ **Cultura del Desarrollo**

El rango promedio observado respecto a la variable nombrada los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización se encuentra entre 60,0 y 71,7 siendo el Departamento de Administración y Auditoría quien muestra el nivel promedio mayor.

Se observa un rango promedio entre 79,1 y 91,3 respecto a la variable los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta siendo el Departamento de Sistema de Información quien arroja el promedio mas alto.

La variable reconocimiento de las capacidades de los trabajadores se encuentra en un rango promedio de 83,3 y 87,1 donde el promedio mas alto se encuentra en el Departamento de Sistema de Información.

El rango promedio respecto a la variable preparación profesional se encuentra entre 72,5 y 88,3 siendo el Departamento de Sistema de Información quien arroja el promedio más alto.

Se puede concluir mediante el cuadro resumen que en cuanto a las Creencias de la Cultura del Control, el Departamento de Química presenta rangos promedios mas altos en las variables teoría x respecto al trabajador e interés personal por sobre el colectivo. En tanto que en las Creencias de la Cultura del Desarrollo, el Departamento de Sistema de Información presenta promedios de rangos más altos en las variables los trabajadores están más abiertos al cambio de conducta, reconocimiento de las capacidades de los trabajadores y preparación profesional.

Cuadro N° 33. Estilos de Liderazgo

DEPARTAMENTOS	INSTRUCTIVO	PARTICIPATIVO	DELEGATIVO
Sistemas de Información	61,0	62,1	67,5
Economía y Finanzas	60,8	65,8	60,3
Administración y Auditoría	76,9	81,9	68,3

Física	70,0	83,8	68,5
Química	62,8	72,9	63,9
Matemática	70,4	74,2	67,4
Ingeniería Industrial	69,7	74,0	64,0
Ingeniería Civil	73,7	80,6	64,8
Maderas	66,3	71,9	47,5
Estudios Generales	65,9	74,4	69,4

El cuadro n° 33 muestra un resumen de los promedios de cada departamento en relación a los Estilos de Liderazgo.

En la mayoría de los Departamento predomina el Estilo de Liderazgo Participativo, siendo el Departamento de Física quien presenta un promedio mayor.

El único departamento en el que predomina el Estilo de Liderazgo Delegativo es el Departamento de Sistema de Información.

4.- CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES

4.1.- Correlaciones entre las Variables Estilos de Liderazgo y Cumplimiento de Objetivos

Cuadro N° 34

		Cumplimiento de Objetivos											
		Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En que nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Estilos de Liderazgo	Instructivo	--	--										
		,733(*)	,323	0,214	0,16	--,101	0,297	--,088	0,14	0,186	--,206	--,333	--,405
		0,016	0,363	0,553	0,658	0,782	0,405	0,81	0,699	0,607	0,568	0,348	0,245
	Participativo	--,527	0,03	0,246	--,113	0,1	0,367	0,001	--,063	0,016	--,109	--,156	--,062
		0,117	0,935	0,493	0,755	0,783	0,297	0,998	0,862	0,965	0,765	0,666	0,866
	Delegativo	--,23	--,192	--,349	-0,429	--,38	--,295	--,304	--,63	--,479	--,586	--,552	--,606
0,522		0,595	0,323	0,216	0,279	0,407	0,393	0,051	0,161	0,075	0,098	0,063	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

El cuadro N° 34, muestra la correlación existente entre la variable Estilos de Liderazgo con Cumplimiento de Objetivos. A partir de esto podemos hacer las siguientes aseveraciones:

1. Se manifiesta la nula existencia de una correlación significativa entre la variable Estilos de Liderazgo Participativo y Delegativo con respecto al Cumplimiento de Objetivos. En otras palabras, las variables aquí nombradas no presentan relación significativa con la variable Cumplimiento de Objetivos.
2. El Estilo de Liderazgo Instructivo tiene una correlación débil, significativa e inversamente proporcional con la variable “Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales”. Es decir, mientras menor sea la contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales, los funcionarios necesitaran de un líder instructor que los guie para la

realización de las diversas tareas, es decir, que se preocupe de potenciar su desarrollo y capacidades. Mientras mayor contribución tengan las capacitaciones a la actualización y al desarrollo de sus competencias laborales, los subordinados ya no requerirán de un líder instructivo

4.2.- Correlaciones entre las Variables Creencias Organizacionales y Cumplimiento de Objetivos

Cuadro N° 35

		Cumplimiento de Objetivos												
		Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo	
Creencias Organizacionales	Cultura de Control	Teoría x respecto al trabajador	0,105	0,137	-,679(*)	-,616	0,097	-,583	-,619	-,617	-,670(*)	-,478	-,48	-,084
			0,773	0,705	0,031	0,058	0,79	0,077	0,056	0,057	0,034	0,162	0,16	0,818
		Interés personal por sobre el colectivo	-,412	-,219	-,613	-,574	0,179	-,655(*)	-,592	-,222	-,07	-,381	-,665(*)	-,425
			0,237	0,544	0,06	0,083	0,62	0,04	0,071	0,537	0,848	0,277	0,036	0,221
		Interés de la organización por sobre el trabajador	0,25	0,213	-,061	0,17	-,423	-,423	-,121	-,067	-,361	-,122	0,069	0,066
			0,485	0,555	0,867	0,639	0,224	0,223	0,739	0,853	0,306	0,737	0,849	0,855
	Cultura del Desarrollo	Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización	-,327	-,268	0,452	-,710(*)	-,089	0,331	0,302	-,756(*)	0,566	0,097	0,144	-,06
			0,356	0,455	0,19	0,021	0,807	0,35	0,396	0,011	0,088	0,791	0,691	0,868
		Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta	0,25	-,113	0,342	0,424	0,105	0,276	0,528	0,501	0,482	-,062	0,227	-,118
			0,487	0,756	0,334	0,222	0,773	0,44	0,117	0,14	0,158	0,864	0,527	0,746

Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores	0,194	0,057	-0,363	-0,324	0,017	-0,372	-0,101	0,128	0,386	0,301	-0,005	0,025
	0,592	0,875	0,303	0,361	0,962	0,289	0,782	0,724	0,27	0,398	0,988	0,946
Preparación Profesional	0,164	0,355	0,03	-0,156	0,557	0,217	0,08	0,15	0,209	-0,134	-0,018	0,091
	0,65	0,315	0,935	0,667	0,095	0,547	0,827	0,68	0,562	0,712	0,96	0,803

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El cuadro nº 35, muestra la correlación existente entre la variable Creencias Organizacionales con la variable Cumplimiento de Objetivos. A partir de esto podemos hacer las siguientes aseveraciones:

1. Se manifiesta la nula existencia de una correlación significativa entre las variables "Interés de la organización por sobre el trabajador", "Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta", "Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores", "Preparación Profesional". En otras palabras, las variables aquí nombradas no presentan relación significativa con la variable "Cumplimiento de Objetivos".
2. La variable nombrada "Teoría X respecto al trabajador" tiene una correlación débil, significativa e inversamente proporcional con las variables "En que nivel evalúa su desempeño laboral" y "Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral". Mientras mayor sea el nivel de desempeño laboral las creencias "Teoría X" van siendo desaprendidas y con el tiempo logran desaparecer de la organización. Lo contrario ocurre cuando existe un bajo nivel de desempeño laboral, lo que deja en manifiesto la internalización de las creencias de la Teoría X en la organización. Mientras mayor capacidad tengan los funcionarios para relacionarse y crear un buen ambiente laboral, las creencias de la Teoría X irán siendo desaprendidas y cambiadas por la organización, y viceversa.
3. El Interés personal por sobre el colectivo tiene una correlación débil, muy significativa e inversamente proporcional con las variable "Conoce los objetivos de su departamento o sección" y "Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos

y externos en forma oportuna, efectiva y profesional”. Cuando los trabajadores conocen claramente los objetivos de su departamento y exista una mayor disposición y la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo, las creencias respecto a que los intereses personales estén por sobre el interés colectivo de toda la organización irán siendo modificadas por los trabajadores.

4. Los Trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización manifiesta una correlación débil, significativa y directamente proporcional con las variables “Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución” y “ Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción”. Los trabajadores buscaran nuevos desafíos dentro de la organización y anticiparan situaciones y propondrán acciones oportunas con iniciativa y disposición si conocen claramente a sus autoridades y las funciones que desempeñan dentro de la institución.

4.3.- Correlaciones entre Edad, Antigüedad de los Trabajadores y Cumplimiento de Objetivos

Cuadro N° 36

Cumplimiento de objetivos

	Nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	En que nivel evalúa su desempeño laboral	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	Conoce los objetivos de su departamento o sección	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo
Edad	0,117	0,215	-0,298	-0,071	0,284	-0,163	-0,413	-0,187	-0,437	-0,202	-0,159	0,178
	0,747	0,552	0,404	0,845	0,426	0,653	0,236	0,606	0,207	0,577	0,661	0,623
Antigüedad	0,241	0,252	-0,293	-0,057	0,417	-0,134	-0,422	-0,205	-0,467	-0,151	-0,097	0,249
	0,502	0,483	0,412	0,875	0,23	0,712	0,225	0,57	0,173	0,677	0,789	0,488

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El cuadro nº 36, muestra la correlación existente entre las variables Edad y Antigüedad con la variable Cumplimiento de Objetivos. A partir de esto podemos hacer la siguiente aseveración:

1. Se manifiesta una nula existencia de una correlación significativa entre las variables “Edad” y “Antigüedad”. En otras palabras, las variables aquí nombradas no presentar relación significativa con la variable “Cumplimiento de Objetivos”.

4.4.- Correlación de Variables Creencias Organizacionales, Estilos de Liderazgo, Edad y Antigüedad

Cuadro N° 37

		Liderazgo		Edad	Antigüedad
Creencias Organizacionales		Instructivo	Participativo		
Cultura del Control	Teoría X respecto al trabajador	-0,477	-0,289	0,218	0,479
		0,138	0,389	0,52	0,136
	Interés personal por sobre el colectivo	0,113	0,034	0,301	-0,277
		0,74	0,922	0,368	0,409
	Interés de la organización por sobre el interés del trabajador	,616(*)	-,644(*)	0,191	0,038
		0,044	0,033	0,573	0,911

Cultura del Desarrollo	Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización	0,342	0,08	-0,435	0,319	0,052
		0,304	0,815	0,181	0,339	0,879
	Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta	0,008	-0,209	-0,128	0,018	-0,2
		0,981	0,538	0,707	0,957	0,556
	Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores	0,035	0,022	-0,184	0,315	-0,006
		0,919	0,95	0,589	0,345	0,987
	Preparación Profesional	0,163	0,144	-0,006	0,092	0,044
		0,632	0,673	0,985	0,788	0,898
	Edad	-0,234	-0,11	-0,321		
		0,489	0,748	0,335		
	Antigüedad	-0,461	-0,342	-0,447		
		0,154	0,304	0,169		

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

a No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

El cuadro n° 37, muestra la correlación existente entre la variable Creencias Organizacionales con la variable Estilos de Liderazgo. A partir de esto podemos hacer la siguiente aseveración:

1. Se manifiesta la nula existencia de una correlación significativa entre las variables “Interés personal por sobre el colectivo”, “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”, “Los trabajadores están mas abiertos al cambio de conducta”, “Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores” y “Preparación profesional” con respecto a la percepción de liderazgo en ninguno de los estilos investigados. En otras palabras, las variables aquí nombradas no presentan relación significativa con los estilos de liderazgo.
2. La variable “Teoría X respecto al trabajador” tiene una correlación débil, significativa y directamente proporcional, con la variable “Antigüedad en la Universidad”. Es decir, a mayor antigüedad del trabajador en la organización, las creencias de la Teoría X respecto al trabajador estarán más internalizadas y por ende serán mucho más difícil de erradicar.

3. La variable “Interés de la organización por sobre el interés del trabajador” manifiesta una correlación débil, significativa y directamente proporcional con la variable “Liderazgo Instructivo”. Cuando los trabajadores perciben a su líder distante, de muy poco contacto y poco apoyo hacia ellos y que esta solo preocupado de las tareas que realizan, las creencias que se tienen respecto al interés de la organización por sobre el interés del trabajador se enfatizan y están mucho mas internalizadas por los trabajadores.
4. La variable “Interés de la organización por sobre el interés del trabajador” manifiesta una correlación débil, significativa e inversamente proporcional con la variable “Liderazgo Participativo”. Cuando los trabajadores perciben a un líder cercano, que los apoya y los hace participar en las decisiones, el nivel de las creencias “El interés de la organización por sobre el interés del trabajador” tiende a disminuir.
5. Se manifiesta la nula existencia de una correlación significativa entre las variables “Edad” y “Antigüedad” con la variable “Estilos de Liderazgo”. En otras palabras, no existe ninguna relación entre la edad y antigüedad del trabajador en la institución con los estilos de liderazgo que ejerza en ella.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1.- Conclusiones

1.1.- Marco Teórico

❖ Creencias Organizacionales

Las creencias son estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirve para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores.

La interacción entre la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y de cómo esta afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización. Las personas en alguna medida hacen suyas las creencias y conductas que la organización les entrega y, a su vez, la organización es modificada por las características particulares de las personas que la integran. Las creencias organizacionales forman parte de la cultura organizacional, pues esta es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Para mantenerse en el mercado y competir a nivel global, las empresas deben cambiar el sistema de creencias adecuándolas a las nuevas exigencias del mercado que son cada vez más complejas y cambiantes y orientadas a la calidad y al cliente.

Permanecer y competir en un mercado global cada vez más exigente, será imprescindible que las empresas logren este cambio cultural, impulsando mediante nuevos valores de orientación al desarrollo de las personas y al aprendizaje continuo. En la actualidad existe una tendencia de las organizaciones a cambiar las creencias de la cultura del control a la cultura del desarrollo

❖ Estilos de Liderazgo

En este capítulo se han revisado las teorías científicas más relevantes en el estudio del liderazgo. Estos modelos representan el resultado del proceso de construcción de conocimiento científico.

En este sentido, un conjunto de modelos defienden la existencia de una relación de liderazgo que va más allá del trato basado en la transacción, ya sea esta económica o psicológica, y que se sustenta en el efecto catalizador que tiene el líder sobre los empleados. Así, desde esta perspectiva se ha visto la teoría del Líder transformacional de Bass.

Por otra parte, se ha expuesto los modelos del liderazgo que entienden este proceso como una relación transaccional entre el líder y el empleado, de modo que ambos salen beneficiados de dicha interacción. Así, en este apartado, se ha comentado los modelos de liderazgo más

representativos de los existentes en la literatura como son la teoría de los rasgos, conductuales, situacionales y transaccional.

También se han suscitado enfoques contemporáneos del liderazgo que son de gran relevancia en la actualidad como son el liderazgo Transformacional Transaccional, el liderazgo Carismático, el liderazgo del rango total y el liderazgo en equipo.

Al finalizar este estudio se analizaron instrumentos de medición del liderazgo que dan a conocer los distintos estilos de liderazgo existentes en las organizaciones. Los instrumentos estudiados fueron los desarrollados por Chiang y Salazar y por Bass y Avolio, quienes se basaron en la Teoría Situacional.

1.2.- Estudio Empírico

Al investigar el efecto de Creencias Organizacionales en el Estilo de Liderazgo, es posible concluir lo siguiente:

1. Los funcionarios de la institución reconocen como la más predominante dimensión de las Creencias Organizacionales de la Cultura del Control el “Interés personal por sobre el colectivo”. Los trabajadores tienden a pensar mayoritariamente en aprovecharse de los demás para conseguir sus logros, están motivadas principalmente por beneficios económicos y siempre actúan para obtenerlos; Se preocupan de seguir las reglas y normas en vez de solucionar eficientemente los problemas.

La dimensión que obtuvo la puntuación promedio más baja perteneciente a la Cultura del Control y que están siendo erradicadas de la institución son las Creencias Organizacionales en relación a la “Teoría X respecto al trabajador”. Actualmente los trabajadores piensan que no es necesario que exista un superior que los dirija y supervise con el fin de que puedan desarrollar su trabajo en forma eficiente, ya que ellos pueden lograrlo de manera autosuficiente; Se les valora como trabajadores y se les reconoce que son vitales para el logro y cumplimiento de los objetivos; En el trabajo en equipo los conocimientos y capacidades se aprovechan de mejor forma que si los desarrollaran individualmente; Se les da la oportunidad de opinar y dar sugerencias, no solo de cumplir las ordenes; Cuando se cometen errores no hay reproches ni castigos por estos; Cuando se trabaja en equipo la responsabilidad es de todos sus integrantes y no de manera individual.

2. Los funcionarios reconocen como la más predominante dimensión de las Creencias Organizacionales de la Cultura del Desarrollo “El reconocimiento de las capacidades de los trabajadores”. Mientras más grato sea el ambiente laboral más metas se proponen

realizar; Los problemas y errores independiente del cargo que ocupen, son confrontados y analizados abiertamente, por lo que existe una retroalimentación de lo efectuado lo que conlleva a un aprendizaje continuo; Cuando están motivados en su trabajo cambian su comportamiento y cuando son tratados como responsables, autónomas y creativas es probable que lo logren.

La dimensión que obtuvo la puntuación promedio más baja perteneciente a la Cultura del Desarrollo y que crece a una menor velocidad en la institución es la Creencia Organizacional en relación a la “Búsqueda de nuevos desafíos”. Los trabajadores no buscan asumir más responsabilidades dentro de su lugar de trabajo; La imaginación, el ingenio y la creatividad no es una característica que se aprecie en los trabajadores de la institución, tal vez porque no tengan la posibilidad de desarrollarla; No existe una disposición para adaptarse al entorno y a la institución; No comparten los valores definidos por la organización ni se comprometen con ellos lo que se debe principalmente al desconocimiento que se tiene respecto de estos y la poca motivación por conocerlos.

3. Las Creencias de la Cultura del Desarrollo tienen una puntuación promedio superior en comparación con la Cultura del Control, por lo tanto se puede concluir que la institución va creciendo en innovación y además orientándose al desarrollo y al aprendizaje. Se observa un proceso de cambio cultural.
4. Los funcionarios identifican ser influenciados mayoritariamente por un “Estilo de Liderazgo Participativo”, es decir, un líder que toma las decisiones en conjunto y cuya función principal es comunicar y facilitar las cosas, los trabajadores cuentan con los conocimientos y habilidades para hacer la tarea, se sienten preparados en el qué y cómo hacer, por lo tanto, cooperan con los objetivos de la organización con autonomía.
5. Cabe destacar la variable “Nivel de contribución, desarrollo y actualización de sus competencias laborales”, la cual presenta una significativa correlación y presenta una relación inversamente proporcional con el “Estilo de Liderazgo Instructivo”, lo cual da a entender que mientras mayor sea la contribución de las capacitaciones que ellos reciben para su desarrollo y actualización de competencias requerirán de un líder que se enfoque

más a las relaciones y menos al cumplimiento de las tareas y que sea capaz de tomar decisiones en conjunto.

6. El nivel de desempeño y la capacidad para establecer relaciones interpersonales con los demás pares, tienen una relación muy significativa e inversamente proporcional con las Creencias Organizacionales acerca de “La Teoría X respecto al trabajador”. A medida que los trabajadores estén más controlados y por ende exista un nivel de presión muy alto para la realización de su tarea, el nivel de desempeño disminuirá; Otro caso sería que a medida que los trabajadores vayan desaprendiendo la creencia acerca de que el trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo los funcionarios estarán más dispuestos a formar equipos de trabajo que conllevará a un aumento significativo tanto del nivel de desempeño individual y colectivo como a aumentar la capacidad para establecer relaciones interpersonales, constructivas que ayudaran a aumentar el desempeño laboral.
7. El conocimiento de los objetivos del departamento y la disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos en forma oportuna efectiva y profesional, tienen una relación significativa e inversamente proporcional con las Creencias Organizacionales acerca de “El interés personal por sobre el colectivo”. A medida que los trabajadores conocen bien los objetivos de su departamento ellos actuarán no solo motivados por los beneficios propios sino también por el reconocimiento de toda la organización.
8. El conocimiento de las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución, como así también el anticipo de situaciones y la propuesta de acciones en forma oportuna con iniciativa, actitud y disposición a la acción, tienen una relación significativa y directamente proporcional con las Creencias Organizacionales acerca de “Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización”. A medida que los funcionarios conozcan en forma clara a sus autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución, estos estarán más abiertos a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y la

organización y también estarán dispuestos a anticiparse a las situaciones y proponer acciones a seguir.

9. Existe una nula correlación significativa entre el Cumplimiento de Objetivos, Edad y Antigüedad. Esto quiere decir, que no existe ninguna relación entre el Cumplimiento de Objetivos que el trabajador logre realizar a lo largo de su carrera funcionaria con la edad que este tenga ni tampoco con el tiempo que llevan trabajando en la institución.
10. Las Creencias Organizacionales acerca de “La Teoría X respecto al trabajador” tienen una correlación significativa y directamente proporcional con la Antigüedad en la institución. A medida que el trabajador lleve mayor tiempo en la institución tenderán a pensar que es necesario que exista un superior que los supervise, con el fin que se logre cumplir las tareas en forma eficiente y de manera ordenada.
11. Las Creencias Organizacionales respecto al “Interés de la organización por sobre el interés del trabajador” tienen tanto una correlación significativa y directamente proporcional con el “Estilo de Liderazgo Instructivo”. A medida que exista una tendencia más marcada acerca de un liderazgo que se oriente básicamente a las tareas, las relaciones laborales serán regidas por criterios formales donde las relaciones interpersonales se ven reprimidas.

Las Creencias Organizaciones respecto al “Interés de la organización por sobre el interés del trabajador” tienen una correlación significativa e inversamente proporcional con el “Estilo de Liderazgo Participativo”. A medida que exista un líder más participativo orientado a las relaciones interpersonales, mejorará la comunicación y el éxito no estará asociado con el no tener tiempo para la familia, sino que más bien con el ser capaz de distribuir el tiempo entre el trabajo, la familia y uno mismo, que conllevará a una sanidad física y mental. Se trata de equilibrar los intereses de las personas con los de la organización.

12. Se puede concluir que en la muestra estudiada el constructo Creencias Organizacionales tiene un leve efecto sobre algunos Estilos de Liderazgo como son el “Liderazgo Instructivo” y “Liderazgo Participativo”, que se ven influenciados por las creencias

respecto del “Interés de la organización por sobre el interés del trabajador”. Con respecto a las demás Creencias Organizacionales no se observa una relación estadísticamente significativa. En relación a la hipótesis “Las Creencias Organizacionales afectan los Estilos de Liderazgo” planteada en el estudio esta fue aceptada parcialmente ya que hay ciertas creencias organizacionales que afectan a algunos estilos de liderazgo.

2.- Sugerencias

❖ Respecto al Instrumento

1. Perfeccionar la calidad del instrumento a aplicar, desarrollando nuevas preguntas que permitan indagar con una mayor efectividad las variables de estudio.
2. Es necesario llevar a cabo estudios futuros en donde sea posible obtener otras evidencias respecto a la validez estructural del instrumento, requiriéndose aplicaciones en otros grupos.
3. Estudiar la forma de simplificar el instrumento de medida aplicado, ya que los cuestionarios extensos provocan un inmediato rechazo en los encuestados debido básicamente al tiempo que se requiere para contestarlos.

❖ Respecto a la Institución

1. Promover la colaboración de la institución hacia los clientes (estudiantes) para así lograr una relación a largo plazo que conlleve a la fidelidad de estos.

2. Promover una capacitación que contribuya al desarrollo y actualización de competencias dentro de cada departamento.
3. Aumentar las capacitaciones que reciben los trabajadores acorde con la carrera funcionaria.
4. Promover instancias para que los funcionarios estén más abiertos a los nuevos desafíos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Textos:

-  Bennis, Warren G. Líderes: Las cuatro calves para el éxito. España. Editorial Norma, 1998.
-  García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.115.
-  García, S y Dolan, S. (1997). “La dirección por valores”, Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma. Pág.115, 123, 127, 129, 135, 139, 161.
-  Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México: Prentice Hall. (1998).

- 📖 Salazar, C., Chiang, M. y Núñez, A. 2007. Creencias organizacionales. desarrollo y validación de un instrumento. Icade. Revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales, n° 72
- 📖 Koontz & O'Donnell, "Curso de Administración Moderna". Editorial Mc Graw Hill. 6° edición. México, 1973. Pág. 114.
- 📖 Raineri, A. (1998). "Creencias y Cambio Organizacional en los sectores Público y Privado". Estudios Públicos, 70 (otoño 1998). p: 201- 229.
- 📖 Richard Hall. "Organizaciones: Estructura y Proceso". Editorial Prentice Hall, 3° edición. México, 1983. Pág. 156.
- 📖 Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall, 10° edición. México, 2004. Pág. 314, 321, 327, 343, 396.
- 📖 Stephen Robbins, "Administración". Editorial Prentice Hall, 8° edición. México, 2005. Pág. 423 – 435.

Paginas Electrónicas:

- @ http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_961534563/Creencia.html
[consulta: 20/08/ 2008]
- @ http://www.tesisenxarxa.net/TDX/TDX_UJI/TESIS/AVAILABLE/TDX-0414108-125858/peris.pdf [consulta: 20/08/ 2008]
- @ http://www.tesisenxarxa.net/TDX/TDX_UJI/TESIS/AVAILABLE/TDX-0414108-125858/peris.pdf [consulta: 21/08/ 2008]
- @ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1962964>[consulta: 24/08/ 2008]
- @ <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
[consulta: 20/08/ 2008]

- @ http://html.rincondelvago.com/liderazgo_15.html [consulta: 29/08/ 2008]
- @ <http://www1.us.es/pautadatos/publico/personal/pdi/3849/16281/transp%20t4.pdf>
[consulta: 30/08/ 2008]
- @ <http://www4.ujaen.es/~mjhernan/transparencias%20EETEMA8%202007-2008.pdf>
[consulta: 30/08/ 2008]
- @ http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_961534563/Creencia.html
[consulta: 31/08/ 2008]

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENCUESTA ENTREGADA A LOS TRABAJADORES

Señor(a) Funcionario(a):

Solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca de dos importantes variables del comportamiento organizacional a saber: Creencias Organizacionales y Liderazgo.

Cabe señalar, que este instrumento es anónimo, de carácter confidencial cuya finalidad es propiamente académica. Los resultados particulares sólo los conocerán los investigadores responsables y no los entregarán a la organización, sólo se darán a conocer los resultados totales a los directivos y funcionarios que participaron en este trabajo.

Para facilitar la comprensión de los ítems, es importante mencionar que en aquellas afirmaciones en las cuales se alude a la jefatura, usted debe considerar como tal al director de

departamento, cuando su cargo corresponda a Docente, Secretaria o Auxiliar. El cargo correspondiente a Director de Departamento se deberá considerar al Decano de su facultad, como su jefatura.

... por favor no deje ningún ítem sin contestar...

Desde ya agradecemos su valiosa colaboración...

Concepción, Octubre 2008

Instrucciones: En los siguientes ítems conteste, según sea el caso, marcando con un círculo o una X en la alternativa que elija o escribiendo la información solicitada.

INFORMACIÓN GENERAL			
1	Género	Masculino	
		Femenino	
2	Edad	Años	
3	Nombre del Departamento o Unidad en la		
4	Antigüedad en ... (años)	En la Universidad	
5	Estamento - Rol	Directivo (director)	
		Docente	
		Administrativo	
		Auxiliar	
6	Calidad Jurídica	Titular	
		Contrata	

		Honorario	
		Otro	

Cumplimiento de Objetivos												
1	Cual es el nivel de contribución de la capacitación al desarrollo y actualización de sus competencias laborales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	En que nivel evalúa la capacitación en relación a su carrera funcionaria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Conoce los objetivos de su departamento o sección.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Participa en el logro de los objetivos de su organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

I. Del siguiente listado de comportamientos de liderazgo, seleccione para cada uno, la puntuación de la escala de respuestas, que más se ajuste a como se comporta su jefatura.

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Mi jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe habla con los subordinados y luego determina los objetivos.	1	2	3	4	5
3	Mi jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar.	1	2	3	4	5
4	Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.	1	2	3	4	5
6	Me jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia.	1	2	3	4	5
7	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.	1	2	3	4	5
8	Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan.	1	2	3	4	5
9	Mi jefe es cauto y no interviene.					

1 2 3 4 5

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
10	Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
11	Mi jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos.	1	2	3	4	5
12	Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos	1	2	3	4	5
13	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.	1	2	3	4	5
15	Me jefe permite la participación del	1	2	3	4	5
16	Mi jefe deja que el grupo siga así.	1	2	3	4	5
17	Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.	1	2	3	4	5
18	Mi jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
19	Mi jefe no perjudica las relaciones jefe subordinado por ser demasiado directivo.	1	2	3	4	5
20	Mi jefe deja la solución en manos del grupo.	1	2	3	4	5
21	Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación.	1	2	3	4	5

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
22	Mi jefe intencionalmente no interviene.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.	1	2	3	4	5
24	Mi jefe no toma ninguna medida determinante.	1	2	3	4	5
25	Mi jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia.	1	2	3	4	5
26	Mi jefe permite al grupo seguir su rumbo	1	2	3	4	5
27	Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	1	2	3	4	5
28	Mi jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente.	1	2	3	4	5
29	Mi jefe deja que el grupo siga así.	1	2	3	4	5
30	Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente.	1	2	3	4	5
31	Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.	1	2	3	4	5
32	Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos	1	2	3	4	5
33	Mi jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida.	1	2	3	4	5
34	Me jefe define las metas y supervisa cuidadosamente.	1	2	3	4	5
35	Mi jefe evita las confrontaciones sin	1	2	3	4	5

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	ejercer presión.					
36	Mi jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.	1	2	3	4	5

II. Del siguiente listado de creencias institucionales, seleccione para cada una, la puntuación de la escala de respuestas, que más se ajuste a su creencia.

	CREENCIAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	No tener tiempo para la familia y uno misma es signo de éxito en la vida.	1	2	3	4	5
2	Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.	1	2	3	4	5
3	Para las personas el cambio es una oportunidad, no una amenaza.	1	2	3	4	5

4	Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
5	Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.	1	2	3	4	5
6	Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos y el buen funcionamiento en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
8	Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores beneficios económicos.	1	2	3	4	5
9	Las personas en la institución son el factor clave para que ocurran los cambios.	1	2	3	4	5
10	La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
11	Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten.	1	2	3	4	5
12	Para las personas por lo general es más importante hablar que escuchar.	1	2	3	4	5
13	Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.	1	2	3	4	5
14	Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización.	1	2	3	4	5

15	Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos.	1	2	3	4	5
16	El interés por las personas genera más gastos que beneficios.	1	2	3	4	5
17	Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas, es probable que terminen siéndolo.	1	2	3	4	5
18	A las personas en el trabajo no se les paga para pensar.	1	2	3	4	5
19	La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar.	1	2	3	4	5
20	Las personas cambian su comportamiento si sienten que son reconocidas y esto es una oportunidad de desarrollo para todos.	1	2	3	4	5
21	Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.	1	2	3	4	5
22	Las personas por lo general comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.	1	2	3	4	5
23	En el trabajo la responsabilidad es de las personas y no del equipo.	1	2	3	4	5
24	Se necesitan personas preparadas con capacidades intelectuales y emocionales para cumplir con el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Cuando las personas cometen errores hay que buscar al culpable.	1	2	3	4	5
26	Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente.	1	2	3	4	5

27	El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.	1	2	3	4	5
28	La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la institución.	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS.-

ANEXO N° 2: ENCUESTA ENTREGADA A LOS DIRECTORES

Señor(a) Funcionario(a):

Solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca de dos importantes variables del comportamiento organizacional a saber: Creencias Organizacionales y Liderazgo.

Cabe señalar, que este instrumento es anónimo, de carácter confidencial cuya finalidad es propiamente académica. Los resultados particulares sólo los conocerán los investigadores responsables y no los entregarán a la organización, sólo se darán a conocer los resultados totales a los directivos y funcionarios que participaron en este trabajo.

Para facilitar la comprensión de los ítems, es importante mencionar que en aquellas afirmaciones en las cuales se alude a la jefatura, usted debe considerar como tal al director de

departamento, cuando su cargo corresponda a Docente, Secretaria o Auxiliar. El cargo correspondiente a Director de Departamento se deberá considerar al Decano de su facultad, como su jefatura.

... por favor no deje ningún ítem sin contestar...

Desde ya agradecemos su valiosa colaboración...

Concepción, Octubre 2008

Instrucciones: En los siguientes ítems conteste, según sea el caso, marcando con un circulo o una X en la alternativa que elija o escribiendo la información solicitada.

INFORMACIÓN GENERAL			
1	Género	Masculino	
		Femenino	
2	Edad	Años	
3	Nombre del Departamento o Unidad en		
4	Antigüedad en ... (años)	En la Universidad	
5	Estamento – Rol	Directivo (director)	
		Docente	
		Administrativo	
		Auxiliar	
6	Calidad Jurídica	Titular	
		Contrata	
		Honorario	
		Otro	

Cumplimiento de Objetivos												
1	Se organiza y ejecuta sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Toma la iniciativa y logra los resultados que la institución necesita.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12	Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Conoce los objetivos de su departamento o sección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Participa en el logro de los objetivos de su organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

I.- Del siguiente listado de comportamientos de liderazgo, seleccione para cada uno, la puntuación de la escala de respuestas, que más se ajuste a como se comporta su jefatura.

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Ante la necesidad de cumplir las tareas insisto en el empleo de procedimientos uniformes.	1	2	3	4	5
2	Dejo las soluciones en manos del grupo.	1	2	3	4	5
3	Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar.	1	2	3	4	5
4	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido.	1	2	3	4	5
5	Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio.	1	2	3	4	5
6	Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio.	1	2	3	4	5
7	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.	1	2	3	4	5
8	Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.	1	2	3	4	5
9	Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	1	2	3	4	5
10	Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
11	Ensaya la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
12	Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	1	2	3	4	5

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
13	Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.	1	2	3	4	5
14	Soy cauto y no intervengo.	1	2	3	4	5
15	Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos.	1	2	3	4	5
16	Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los presiono.	1	2	3	4	5
17	Dejo que el grupo siga así.	1	2	3	4	5
18	Discuto la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.	1	2	3	4	5
19	Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados.	1	2	3	4	5
20	Defino el cambio y superviso cuidadosamente.	1	2	3	4	5
21	Incorporo las sugerencias del grupo, pero controló que los objetivos sean cumplidos.	1	2	3	4	5
22	Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados.	1	2	3	4	5
23	Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca.	1	2	3	4	5
24	No tomo ninguna medida determinante.	1	2	3	4	5
25	Hablo con los subordinados y luego determino los objetivos	1	2	3	4	5
26	Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1	2	3	4	5

	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
27	Estimulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan.	1	2	3	4	5
28	Redefine los estándares y superviso cuidadosamente	1	2	3	4	5
29	Dejo que el grupo siga así.	1	2	3	4	5
30	Permito al grupo seguir su rumbo	1	2	3	4	5
31	Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación	1	2	3	4	5
32	Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono.	1	2	3	4	5
33	Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos.	1	2	3	4	5
34	Defino las metas y superviso cuidadosamente.	1	2	3	4	5
35	Evito las confrontaciones sin ejercer presión.	1	2	3	4	5
36	Permito a los integrantes del grupo buscar las soluciones por sí mismos	1	2	3	4	5

II- Del siguiente listado de creencias institucionales, seleccione para cada una, la puntuación de la escala de respuestas, que más se ajuste a su creencia.

	CREENCIAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	No tener tiempo para la familia y uno misma es signo de éxito en la vida.	1	2	3	4	5
2	Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo.	1	2	3	4	5
3	Para las personas el cambio es una oportunidad, no una amenaza	1	2	3	4	5
4	Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar los problemas	1	2	3	4	5
5	Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.	1	2	3	4	5
6	Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos y el buen funcionamiento en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
8	Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores beneficios económicos.	1	2	3	4	5
9	Las personas en la institución son el factor clave para que ocurran los cambios.	1	2	3	4	5
10	La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5

11	Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten.	1	2	3	4	5
12	Para las personas por lo general es más importante hablar que escuchar.	1	2	3	4	5
13	Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.	1	2	3	4	5
14	Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización.	1	2	3	4	5
15	Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos.	1	2	3	4	5
16	El interés por las personas genera más gastos que beneficios.	1	2	3	4	5
17	Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas, es probable que terminen siéndolo	1	2	3	4	5
18	A las personas en el trabajo no se les paga para pensar.	1	2	3	4	5
19	La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar	1	2	3	4	5
20	Las personas cambian su comportamiento si sienten que son reconocidas y esto es una oportunidad de desarrollo para todos	1	2	3	4	5
21	Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.	1	2	3	4	5
22	Las personas por lo general comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.	1	2	3	4	5

23	En el trabajo la responsabilidad es de las personas y no del equipo.	1	2	3	4	5
24	Se necesitan personas preparadas con capacidades intelectuales y emocionales para cumplir con el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Cuando las personas cometen errores hay que buscar al culpable.	1	2	3	4	5
26	Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente.	1	2	3	4	5
27	El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo.	1	2	3	4	5
28	La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la institución.	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS.-

ANEXO N° 3: ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo 1: Liderazgo Participativo

N° Ítem	Ítem
2	Mi jefe habla con los subordinados y luego determina los objetivos.
3	Mi jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar.
4	Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.
5	Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.
6	Me jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia.
7	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.
8	Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan.
11	Mi jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos.
12	Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos.
13	Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido.
14	Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.

15	Me jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia.
17	Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.
18	Mi jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas.
19	Mi jefe no perjudica las relaciones jefe subordinado por ser demasiado directivo.
21	Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación.

Estilo de Liderazgo 2: Liderazgo Directivo

Nº Ítem	Ítem
1	Mi jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.
9	Mi jefe es cauto y no interviene.
10	Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas.
23	Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.
27	Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos.
28	Mi jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente.
30	Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente.
31	Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca.
33	Mi jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida.
34	Me jefe define las metas y supervisa cuidadosamente.
35	Mi jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión.
36	Mi jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.

Estilo de Liderazgo 3: Liderazgo Delegativo

N° Ítem	Ítem
16	Mi jefe deja que el grupo siga así.
20	Mi jefe deja la solución en manos del grupo.
22	Mi jefe intencionalmente no interviene.
24	Mi jefe no toma ninguna medida determinante.
25	Mi jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia.
26	Mi jefe permite al grupo seguir su rumbo.
29	Mi jefe deja que el grupo siga así.
32	Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos.

ANEXO N° 4: CREENCIAS ORGANIZACIONALES

Cuestionario de Creencias Organizacionales Cultura del Control

Creencias Organizacionales 1: Teoría X respecto al trabajador

N° Ítem	Ítem
15	Los recursos de capital son más valiosos que los recursos humanos
16	El interés por las personas genera más gastos que beneficios.
18	A las personas en el trabajo no se les paga para pensar
19	La mayor parte de las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar.
23	En el trabajo la responsabilidad es de las personas y no del equipo.
25	Cuando las personas cometen errores hay que buscar al culpable.

27	El trabajo en equipo es difícil y consume demasiado tiempo
----	--

Creencias Organizacionales 2: Interés personal por sobre el colectivo

N° Ítem	Ítem
4	Las personas se preocupan de cumplir las normas y reglas más que de solucionar los problemas
8	Las personas están motivadas básicamente por incentivos económicos y siempre actuarán buscando mayores beneficios económicos
13	Las personas persiguen su beneficio personal a expensas de los demás.

Creencias Organizacionales 3: Interés de la organización por sobre el interés del trabajador

N° Ítem	Ítem
1	No tener tiempo para la familia y uno mismo es signo de éxito en la vida.
5	Las relaciones en el trabajo deben ser impersonales y regidas por criterios formales.
7	Los sentimientos personales no deben interferir de ninguna manera en los objetivos de la organización.
12	Para las personas por lo general es más importante hablar que escuchar.

Cultura del Desarrollo

Creencias Organizacionales 1: Los trabajadores buscan nuevos desafíos en la organización

N° Ítem	Ítem
14	Las personas están abiertas a trabajar en los nuevos desafíos del entorno y de la organización
22	Las personas por lo general comparten los valores definidos por la organización y se comprometen de acuerdo a ellos.
21	Las personas buscan constantemente asumir más responsabilidades.
28	La imaginación, el ingenio y la creatividad es una característica de la mayoría de las personas en la institución.

Creencias Organizacionales 2: Los trabajadores están más abiertos al cambio de conducta

Nº Ítem	Ítem
2	Las personas cambian su comportamiento si sienten que trabajan en un ambiente agradable, desafiante y justo
3	Para las personas el cambio es una oportunidad, no una amenaza
9	Las personas en la institución son el factor clave para que ocurran los cambios
10	La satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo lleva a la persona a cumplir los objetivos de la institución.
11	Las personas cambian su comportamiento cuando el cambio esta de acuerdo con lo que creen, piensan y sienten

Creencias Organizacionales 3: Reconocimiento de las capacidades de los trabajadores

Nº Ítem	Ítem
6	Tratar a las personas con educación y respeto es esencial para promover compromisos y el buen funcionamiento en el lugar de trabajo.
17	Cuando las personas son tratadas como responsables, autónomas y creativas, es probable que terminen siéndolo
20	Las personas cambian su comportamiento si sienten que son reconocidas y esto es una oportunidad de desarrollo para todos
26	Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente

Creencias Organizacionales 4: El trabajador busca nuevos desafíos en la organización

Nº Ítem	Ítem
24	Se necesitan personas preparadas con capacidades intelectuales y emocionales para cumplir con el trabajo.

ANEXO Nº 5: CARTA ENTREGADA A LOS DIRECTORES

Concepción, 16 de Octubre 2008

De: Dra. Margarita Chiang Vega

A: Director de Departamento....., Sr.....

Me permito informar a usted que las alumnas Jacqueline I. Acevedo Acevedo, Rut 15.853.181-k y Gina A. Aravena Vejar, Rut 15.834.600-1 de la carrera de Ingeniera Comercial se encuentran realizando su tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Esta tesis consiste en un estudio acerca del efecto de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo que se medirán en departamentos de la Universidad del Bío – Bío, siendo una de las unidades a ser considerada el departamento de.....

Por lo anterior, solicito a usted le de las facilidades pertinentes para que las alumnas puedan cumplir exitosamente su trabajo de tesis.

Sin otro particular saluda atentamente a Usted.

Dra. Margarita Chiang Vega

Profesor Guía