

**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

*“Liderazgo y compromiso de mujeres en  
cargos de Responsabilidad en  
Municipalidades del Gran Concepción”*

**ALUMNA:**

Daniela Flores Mejias.

**PROFESOR GUÍA:**

Adolfo Albornoz Acosta

**Concepción, Marzo de 2016.-**

## Agradecimientos

*Después de todos estos años, agradecer se hace difícil.*

*Complejo. Mis amigos. Conocerlos fue arriesgarlo todo, involucrarse, supone crear lazos, querer, despedirse, establecer conversaciones interminables, abrazos, llanto, contenerse, verse en el otro, compartir y hacerse amigos al compartir. Conexiones que son eternas que me fueron dadas por sorpresa.*

*Confuso. Mi familia, pilar inacabable de mi existencia en todos los momentos de mi vida, generadora de sueños reales. Orgullo por cada uno de ustedes. Por su esfuerzo, amor, unión, enseñanza, valores, comprensión. Mi amada familia siempre los llevo conmigo. Mi padre amoroso, mi madre llena de virtudes y mi querido hermano luz de nuestro hogar.*

*Arduo. Mi amor. Quien diría que haría un espacio para esto. En otros tiempos era impensado, innecesario. Una pérdida de tiempo. Sin duda alguna de ser desconocidos pasamos a ser confianza y apoyo mutuos, a construir a diario comunicación y detalle, a conocer al otro en base al respeto, escucharnos. Crear amor para nosotros.*

*Embarazoso. Mi universidad. El aprendizaje es una experiencia enriquecedora para mi persona. Abrirse al conocimiento, esforzarse por superarse, derribar los modelos mentales y nutrir la mirada ha sido inolvidable. Descubrirse a sí mismo me ha permitido construir una base nueva y revolucionaria. A mis profesores y profesoras que me orientaron cada día. A mi profesor guía Adolfo Albornoz Acosta. Y un saludo especial a mi profesora Ana María Barra, muchas gracias por su apoyo inesperado, por sus consejos y orientación, muchas gracias por su afecto.*

*“Porque has demandado esto, y no pediste para ti muchos días, ni pediste para ti riquezas, ni pediste la vida de tus enemigos, sino que demandaste para ti inteligencia para oír juicio, he aquí lo he hecho conforme a tus palabras; he aquí que te he dado corazón sabio y entendido, tanto que no ha habido antes de ti otro como tú, ni después de ti se levantará otro como tú”. 1 Reyes 3:11-12.*

## ***Dedicatoria***

*El término de esta tesis, es fruto de esfuerzo, constancia y sacrificio de todos quienes me han apoyado.*

*Dedico este trabajo a mis padres y hermano.*

*A mi padre Domingo por haberme hecho profesional antes de entrar a la universidad, por su infinito esfuerzo, por creer siempre en mí, por sus palabras y sensibilidad, por darnos tranquilidad.*

*A mi madre Nora, mi socia. Por acompañarme a la micro con sol y lluvia, por sus consejos, por corregirme para superarme. Por su esfuerzo como madre y trabajadora. Por su grata compañía.*

*A mi hermano Diego por ser el mismo siempre.*

*Con amor para ustedes*

*De su hija y hermana*

***Daniela***



3.3.5. Modelo de participación del líder.....	pág. 31
3.3.5.1. Figura 8: Variables contingentes en el modelo revisado de participación del líder.....	pág. 33
3.3.5.2.Evolución de la Participación.....	pág. 33
3.4.Enfoques Contemporáneos del Liderazgo.....	pág. 34
3.4.1. Teoría Relacional.....	pág. 34
3.4.2. Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	pág. 36
3.4.2.1. Figura 9: Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	pág. 37
3.4.3. Liderazgo Servidor.....	pág. 37
3.4.4. Liderazgo según Inteligencia Emocional.....	pág. 40
3.4.4.1. Figura 10: Capacidades.....	pág. 41
3.4.5. Liderazgo Remoto o E-Leadership.....	pág. 42
<b>4. <u>Liderazgo de Mujeres</u>.....</b>	<b>pág. 43</b>
4.1.Antecedentes.....	pág. 44
4.1.1. Estructura Social.....	pág. 44
4.1.2. Cambios Sociales.....	pág. 46
4.1.2.1.Figura 11: Evolución de los Premios Nobel Mujer	pág. 46
4.1.3. Caso Chileno.....	pág. 48
4.1.4. Barreras.....	pág. 50
4.2.Mujeres directivas en las organizaciones.....	pág. 54
4.3.Género y Liderazgo.....	pág. 55
4.3.1. Figura 12: Diferencia en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres.....	pág. 56
4.3.2. Figura 13: Importancia del Salario.....	pág. 57
4.4.Participación Laboral de Mujeres.....	pág. 57
<b>Capítulo 2: Compromiso Organizacional.....</b>	<b>pág. 59</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>pág. 60</b>
<b>2. <u>Concepto de Compromiso</u>.....</b>	<b>pág. 61</b>
<b>3. Enfoques del Compromiso.....</b>	<b>pág. 63</b>

3.1. Enfoque Actitudinal.....	pág. 63
3.2. Enfoque Conductual.....	pág. 63
3.3. Enfoque Multidimensional.....	pág. 63
<b>4. <u>Modelos de Medida de Compromiso</u>.....</b>	<b>pág. 64</b>
4.1. Modelo de Porter, Steers, Mowday y Boulian.....	pág. 64
4.2. Modelo de O'Reilly y Chatman.....	pág. 65
4.3. Modelo de Meyer y Allen.....	pág. 65
4.4. Modelo de Dunham, Grube y Castañeda.....	pág. 66
4.5. Modelo de Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley.....	pág. 67
4.5.1. Figura 14: Modelo de Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley....	pág. 68
<b>Capítulo 3: Sector Público.....</b>	<b>pág. 69</b>
<b>1. <u>Introducción</u>.....</b>	<b>pág. 70</b>
<b>2. <u>Sector Público</u>.....</b>	<b>pág. 71</b>
2.1. Principios.....	pág. 71
2.2. Servicios Públicos.....	pág. 72
2.2.1. Servicios Públicos Centralizados.....	pág. 72
2.2.2. Servicios Públicos Descentralizados.....	pág. 72
<b>3. <u>Municipalidades</u>.....</b>	<b>pág. 73</b>
3.1. Funciones.....	pág. 74
3.1.1. Funciones privativas o exclusivas.....	pág. 74
3.1.2. Funciones compartidas o de ejecución.....	pág. 74
3.2. Instrumentos.....	pág. 75
<b>4. <u>El Gran Concepción</u>.....</b>	<b>pág. 76</b>
4.1. Desarrollo Metropolitano.....	pág. 77
4.1.1. Figura 15: Crecimiento y formación del AMC.....	pág. 77
4.2. Ciudades.....	pág. 78
4.2.1. Concepción.....	pág. 78
4.2.2. Coronel.....	pág. 79
4.2.3. Chiguayante.....	pág. 79
4.2.4. Hualpén.....	pág. 80

4.2.5. Hualqui.....	pág. 81
4.2.6. Lota.....	pág. 81
4.2.7. Penco.....	pág. 82
4.2.8. San Pedro de la Paz.....	pág. 83
4.2.9. Talcahuano.....	pág. 83
4.2.10. Tomé.....	pág. 84
4.3. Direcciones Municipales.....	pág. 85
4.3.1. Ilustre Municipalidad de Concepción.....	pág. 85
4.3.2. Ilustre Municipalidad de Coronel.....	pág. 86
4.3.3. Ilustre Municipalidad de Chiguayante.....	pág. 86
4.3.4. Ilustre Municipalidad de Hualpén.....	pág. 86
4.3.5. Ilustre Municipalidad de Hualqui.....	pág. 87
4.3.6. Ilustre Municipalidad de Lota.....	pág. 87
4.3.7. Ilustre Municipalidad de Penco.....	pág. 88
4.3.8. Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz.....	pág. 88
4.3.9. Ilustre Municipalidad de Talcahuano.....	pág. 88
4.3.10. Ilustre Municipalidad de Tomé.....	pág. 89
<b><u>PARTE II: VALIDACIÓN DE TESIS</u></b> .....	pág.90
<b>Capítulo 4: Estudio Empírico.....</b>	<b>pág. 90</b>
1. Objetivo General.....	pág. 91
1.1.Objetivos Específicos.....	pág. 91
2. Hipótesis de la investigación.....	pág. 91
3. Definición de las variables.....	pág. 91
4. Metodología.....	pág. 92
4.1.Tipo de investigación.....	pág. 92
4.2.Diseño de la investigación.....	pág. 92
5. Método de Medición.....	pág. 92
5.1.Instrumentos.....	pág. 92
5.1.1. Información de la trabajadora en cargo directivo.....	pág. 92

5.1.2. Liderazgo.....	pág. 93
5.1.3. Compromiso Organizacional.....	pág. 93
5.1.4. Distribución del instrumento de medida.....	pág. 94
6. Recolección de datos.....	pág. 94
7. Universo y Muestra.....	pág. 95
7.1. Municipalidades.....	pág. 95
7.2. Direcciones Municipales.....	pág. 96
7.3. Mujeres.....	pág. 98
<b>Capítulo 5: Resultados.....</b>	<b>pág. 100</b>
1. <b><u>Información General</u></b> .....	pág. 101
1.1. Universo Total de Mujeres en cargos Directivos.....	pág. 101
1.2. Edad y Antigüedad.....	pág. 101
1.3. Tipo de Contrato.....	pág. 102
1.4. Muestra de la investigación por Direcciones Municipales.....	pág. 102
1.5. Muestra de la investigación por Municipalidades.....	pág. 103
2. <b><u>Cuestionario de Liderazgo</u></b> .....	pág. 104
2.1. Rango de Estilo y Flexibilidad.....	pág. 104
2.2. Adaptabilidad de Estilo.....	pág. 106
2.3. Estilo de Liderazgo.....	pág. 108
3. <b><u>Cuestionario de Compromiso</u></b> .....	pág. 109
3.1. Fiabilidad.....	pág. 109
3.1.1. Coeficiente Alfa de Cronbach.....	pág. 109
3.1.2. Test Dos Mitades.....	pág. 110
3.1.3. Correlaciones.....	pág. 111
3.1.4. Confiabilidad de las escalas.....	pág. 112
3.2. Grado de Compromiso.....	pág. 113
4. <b><u>Conclusiones</u></b> .....	pág. 114
5. <b><u>Sugerencias</u></b> .....	pág. 116
6. <b><u>Bibliografía</u></b> .....	pág. 117



Tablas

1. Tabla 1: Distribución preguntas instrumento de medida.....	pág. 94
2. Tabla 2: Universo y Muestra por Municipalidad.....	pág. 95
3. Tabla 3: Universo y Muestra por Municipalidad Final.....	pág. 95
4. Tabla 4: Universo y Muestra por Direcciones Municipales 1.....	pág. 96
5. Tabla 5: Universo y Muestra por Direcciones Municipales 2.....	pág. 97
6. Tabla 6: Universo y Muestra por Direcciones Municipales Final....	pág. 97
7. Tabla 7: Universo y Muestra de mujeres por Dirección Municipales	pág. 98
8. Tabla 8: Universo y Muestra de mujeres en cargos directivos por Municipalidad.....	pág. 99
9. Tabla 9: Universo y Muestra por Direcciones Final.....	pág. 99
10. Tabla 10: Total de Mujeres en cargos directivos activas en los municipios del Gran Concepción.....	pág. 101
11. Tabla 11: Edad y Antigüedad Promedio.....	pág. 101
12. Tabla 12: Contrato de las trabajadoras.....	pág. 102
13. Tabla 13: Muestra por Direcciones Municipales.....	pág. 102
14. Tabla 14: Muestra por Municipalidades.....	pág. 103
15. Tabla 15: Detalle Rango de Estilo y Flexibilidad.....	pág. 104
16. Tabla 16: Resumen Rango de Estilo.....	pág. 105
17. Tabla 17: Flexibilidad.....	pág. 106
18. Tabla 18: Detalle Adaptabilidad de Estilo.....	pág. 107
19. Tabla 19: Resumen Adaptabilidad de Estilo.....	pág. 107
20. Tabla 20: Detalle Estilo de Liderazgo.....	pág. 108
21. Tabla 21: Resumen Estilo de Liderazgo.....	pág. 108
22. Tabla 22: Valor Alfa de Cronbach.....	pág. 109
23. Tabla 23: Estadísticos de los elementos.....	pág. 109
24. Tabla 24: Estadísticos de la escala.....	pág. 110
25. Tabla 25: Test Dos Mitades.....	pág. 110
26. Tabla 26: Correlaciones.....	pág. 111
27. Tabla 27: Valor Alfa de Cronbach de las escalas.....	pág. 112

28. Tabla 28: Medias de los elementos.....	pág. 112
29. Tabla 29: Grado de Compromiso Organizacional.....	pág. 113

# 1. INTRODUCCIÓN

---

Liderazgo y Compromiso Organizacional, dos conceptos diferentes que en este trabajo de tesis se unen para mostrarnos cuál ha sido su evolución, sus aportes, su historia. Conocimiento científico que hoy es base de futuras investigaciones.

Mujeres. Ser mujer el día de hoy es ser profesional, madre, trabajadora, hija, líder, comprometida, emprendedora, pareja, apoyo de los demás, amiga y más. El valor de una mujer sólo lo determina la propia mujer. El autoconocimiento y la empatía nos ayudan a superar los obstáculos y plantearnos nuevos desafíos.

Hablar de Sector Público es hablar del país, de qué manera se han respondido a las necesidades nacionales, como se organizan las instituciones alrededor del ser humano para acoger sus dudas o inquietudes. Sin duda haciendo grandes aportes a la mejora de calidad de vida de las personas.

Finalmente y para dar comienzo, Concepción. Ciudad mártir, cuna de grandes personajes de nuestro país, tierra de lagunas, ciudad universitaria, cuna del rock, tierra querida y odiada, tierra de la independencia. Una ciudad donde se respira el desarrollo.

*“El ser humano es la mejor imagen del alma humana”*

*Ludwing Wittgenstein*

---

# Capítulo I

## *Liderazgo*

---



*“Los hombres nacen suaves y flexibles.*

*En la muerte son rígidos y duros.*

*Las plantas nacen tiernas y dóciles.*

*En la muerte son secas y quebradizas.*

*Entonces cualquiera que sea rígido e inflexible,*

*Es un discípulo de la muerte.*

*Cualquiera que sea suave, abierto y flexible,*

*Es un discípulo de la vida”*

*Lao Tzu*

# 1. INTRODUCCIÓN

---

Las organizaciones están construidas sobre una base de cambio constante, donde la estabilidad parece ser el lujo de unos pocos.

El liderazgo surge como una respuesta o un instrumento para darle a las organizaciones un rumbo sobre el cual construir un futuro.

El Capítulo 1 denominado Liderazgo, da inicio al Marco Teórico, el cual forma parte de una recopilación de información de diversos autores que explican desde su perspectiva el liderazgo. Este primer capítulo comienza con la explicación acerca del **Concepto de Liderazgo**, donde a su vez, se abordará el **Liderazgo como capacidad** y el **Liderazgo como proceso**. Luego se da paso a **Teorías de Contenido del Liderazgo**, donde se contemplarán las siguientes: **Teoría de los rasgos o Enfoque centrado en la personalidad**, **Teorías Conductuales: Estudios de la Estatal de Ohio, Estudios de la Universidad de Michigan, La Rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton y los Estudios de Escandinavia; Teorías de la Contingencia: Modelo de Fiedler, Teoría Situacional de Hersey y Blanchard, Teoría del intercambio de líder y miembros, Teoría de la trayectoria a la meta, Modelo de participación del líder;** y finaliza con **Enfoques Contemporáneos** donde se expone: Teoría Relacional, Modelo de Liderazgo de Rango Completo, Liderazgo Servidor, Liderazgo según Inteligencia Emocional y Liderazgo Remoto o E-Leadership.

Luego de ver las diferentes teorías, se da paso a un análisis del liderazgo enfocado a la situación de la mujer en su desempeño como líder. Para ello se revisan diferentes **Antecedentes** de la mujer, donde se muestra un breve análisis de la **Estructura Social, Cambios Sociales** y el **Caso Chileno**. Le sigue una revisión de casos de **Mujeres directivas en las organizaciones**. Más tarde se da paso a ver la relación entre **Género y Liderazgo** de acuerdo al sexo de una persona. Y finaliza con una serie de datos en **Participación Laboral de Mujeres**, en un contexto Chileno e Internacional.

## 2. CONCEPTO DE LIDERAZGO<sup>1 2</sup>

---

Las organizaciones buscan líderes que guíen a los subordinados de manera de alcanzar las metas propuestas. Para dicha investigación se presentarán diferentes definiciones del concepto.

- Gibb, C. (1954) “El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”.
- Bavelas, J. B.; Jackson, D. y Watzlawick, P. (1967) “El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra”.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1973). “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida –a través del proceso de comunicación humana— a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
- Peters, T. (1993) manifiesta que el liderazgo “significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la aventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica.”

---

<sup>1</sup> Madrigal, B (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje* (1° ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

<sup>2</sup> Aguilera, M. y Reyes, A. (2011). *Liderazgo Femenino, sus competencias y desempeño*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BÍO-BÍO, Concepción, Chile.

- Cásares, D. (1994) enfatiza en las habilidades sin descuidar el entorno del líder y menciona que “liderazgo es la acción de influir en los demás: las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.
- Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (1994). Mencionan que “liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta”.
- Crosby, P. (1996) pone énfasis en el aspecto administrativo de la acción: “liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”.
- Dubrin, A. (2000) dice que “liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación”.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002) afirman que la realidad es mucho más sencilla: “los líderes son personas que saben manejar sus emociones... la clave del liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás”.
- Safty, A. (2003) explica que el “liderazgo debe significar un conjunto de valores dedicados a promover el desarrollo humano para el bien común de las personas en un entorno democrático, tanto a nivel nacional como internacional”.

## 2.1. Liderazgo como capacidad

Entre los teóricos que describen el liderazgo como una capacidad se encuentran:

- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1996) explican que “una de las características del liderazgo es que el líder ejerce poder”.
- Sánchez, E. (1998) sostiene que “el liderazgo es la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada”.
- Robbins, S. (1999), quien sostiene que “liderazgo es la *capacidad* de influir en un grupo para que se logren las metas”.
- Terry, G. (1999) asegura que el “liderazgo es la *actividad* encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo”.
- Dubrin, A. (2000), el cual afirma que “liderazgo es la *capacidad* para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización”.
- Eyssautier de la Mora, M. (2000) dice que “liderazgo es una *actividad* que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización”.

## 2.2. Liderazgo como proceso

- Stogdill, R. (1948) dice de “liderazgo como el *proceso* de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas”.



- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992), mencionan que “el liderazgo es un proceso que incluye influir en los objetivos y estrategias de un grupo o una organización, influir en las personas de la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, influir en el mantenimiento e identificación del grupo e influir en la cultura de la organización”.
- Rue, L. (1995) habla del “liderazgo como un *proceso* a través del cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo”.
- Chiavenato, I. (2000) da al liderazgo un enfoque situacional que se aplica a aquellos líderes que son resultado de la función. Las organizaciones requieren líderes situacionales, cuya *influencia interpersonal*, ejercida en determinada situación, haga posible conseguir uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.
- Robbins, S. (2000) define el “liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida”.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2004) el “*liderazgo* es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y presionar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales”.

### 3. TEORÍAS DE CONTENIDO 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Las teorías de contenido del Liderazgo se van complementando y enriqueciendo, alcanzando una visión más integral.

A continuación se plantearán las siguientes teorías, que dicen relación con el concepto de Liderazgo:

- Teoría de los rasgos o Enfoque centrado en la personalidad
- Teorías Conductuales
  - Estudios de la Estatal de Ohio

<sup>3</sup> Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

<sup>4</sup> Abarca, N. y Majluf, N. (2010). Liderazgo Masculino vs. Femenino: sus estilos y efectos. *Harvard Business Review*. V. 88, 4. 74-75.

<sup>5</sup> Aguilera, M. y Reyes, A. (2011). *Liderazgo Femenino, sus competencias y desempeño*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

<sup>6</sup> Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set, Mind Garden, Inc.

<sup>7</sup> Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

<sup>8</sup> Bell, B. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*. V. 27, 1. 14-49.

<sup>9</sup> Blake, R. y Mouton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional "grid"*. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano.

<sup>10</sup> Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

<sup>11</sup> Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. V. 32, 1. 38-47.

<sup>12</sup> Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

<sup>13</sup> Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. V. 83, 11. 109-122.

<sup>14</sup> Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. 15ª Edición. Chicago: Paulist Press.

<sup>15</sup> Huang, R.; Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*. V. 26. 1098-1110.

<sup>16</sup> Liden, R.; Wayne, S.; Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*. V. 19, 2. 161-177.

<sup>17</sup> Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis Doctoral, Ciencias Administrativas, Universidad de Tlaxcala, México.

<sup>18</sup> Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. V. 14, 1. 118-134.

<sup>19</sup> Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

<sup>20</sup> Ryback, D. (1998). *Trabaje con su inteligencia, los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. España: Editorial Edaf, S.A.

<sup>21</sup> Spears, L. (1995). *Servant Leadership and the Greenleaf Legacy*. New York: John Wiley.

<sup>22</sup> Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.

<sup>23</sup> Tomey, A. (2009). *Guía de Gestión de Enfermería*. 8ª Edición de la obra original "Guide to nursing management and leadership". España: Elsevier/Mosby.

<sup>24</sup> Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5Xcorta) de Bass, B. y Avolio, B. al contexto organizacional chileno*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- Estudios de la Universidad de Michigan
- La Rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton
- Estudios de Escandinavia
- Teorías de la Contingencia
  - Modelo de Fiedler
  - Enfoque situacional de Hersey y Blanchard
  - Teoría del Intercambio de líder y miembros
  - Teoría de la trayectoria a la meta
  - Modelo de participación del líder
    - Evolución de la participación
- Enfoques Contemporáneos
  - Teoría Relacional
  - Modelo de Liderazgo de Rango Completo
  - Liderazgo Servidor
  - Liderazgo según Inteligencia Emocional
  - Liderazgo Remoto o E-Leadership

### 3.1. Teoría de los Rasgos o Enfoque Centrado en la Personalidad<sup>25</sup>

El enfoque de liderazgo basado en rasgos de personalidad es una de las primeras aproximaciones al tema, en la primera mitad del siglo XX. También llamado el enfoque “de los grandes hombres”, y la mayor parte de las investigaciones se centraban en el análisis de los rasgos de personalidad de grandes personajes de la historia, su entorno económico y social con el fin de descubrir el grupo de características que les eran comunes y que, de esta forma, definirían el liderazgo. Este enfoque fue cuestionado a mediados del siglo XX por Stogdill (1948)<sup>26</sup> al sugerir que no existía un conjunto consistente de rasgos o características de personalidad que permitiera diferenciar a los líderes de quienes no lo son. En el siguiente esquema se presentan los estudios empíricos más destacados:

#### 3.1.1. Figura 1: Características del Líder

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Allinger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
Inteligencia	Inteligencia	Logro	Inteligencia	Energía
Vigilancia	Masculinidad	Persistencia	Masculinidad	Motivación
Perspiciacia	Adaptación	Perspiciacia	Dominio	Integridad
Responsabilidad	Dominio	Iniciativa		Confianza
Iniciativa	Extroversión	Autoconfianza		Habilidad cognitiva
Persistencia	Conservadurismo	Responsabilidad		Conocimiento
Autoconfianza		Cooperación		
Sociabilidad		Tolerancia		
		Influencia		
		Sociabilidad		

**Fuente:** Elaboración Propia basado en el libro “Cómo desarrollar las competencias de liderazgo” de Pablo Cardona, 2005.

La principal crítica a este enfoque es la apuntada por el autor Stogdill, ya que a pesar de las diversas investigaciones, no se puede llegar a determinar las características o rasgos a través de los datos empíricos.

<sup>25</sup> Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

<sup>26</sup> Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: a survey of the theory and research*. New York: Free Press.

Resulta sorprendente ver que en los últimos años se ha recurrido a esta teoría. Donde diversos estudios dan cuenta de casos sobre líderes carismáticos que presentan determinadas características de personalidad que les han permitido llevar a sus organizaciones a los más altos niveles de desempeño. Sin embargo hoy<sup>27</sup>, el foco está puesto en las características humanitarias y en las capacidades de relacionarse con otras personas. Lo relevante de un líder son sus características como ser humano y no como especialista de una materia.

### **3.2. Teorías Conductuales**<sup>28 29</sup>

Las conductas de los líderes tienen un impacto en los grupos que dirigen. Si los estudios de la conducta logran encontrar determinantes de la conducta de los líderes se podría entrenar a las personas para que fueran líderes. Sin duda, este camino resulta más interesante, ya que permitiría mejorar la calidad del liderazgo.

#### **3.2.1. Estudios de la Estatal de Ohio**

Estos estudios comienzan en el año 1945 y se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University. Los investigadores tenían el propósito de identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder.

Durante la investigación se definieron nueve categorías de comportamiento de líder con sus respectivas descripciones. Esto dio producto a un instrumento denominado “Cuestionario Descriptivo de la Conducta del líder”. Más tarde los investigadores Halpin y Wiener modificaron esta primera versión, acotándola a cuatro categorías: consideración, estructura de inicio, énfasis en la producción y sensibilidad o conciencia social. Luego de aplicar esta versión y ver sus resultados se decidió, finalmente, acotarla a dos categorías:

---

<sup>27</sup> Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

<sup>28</sup> Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

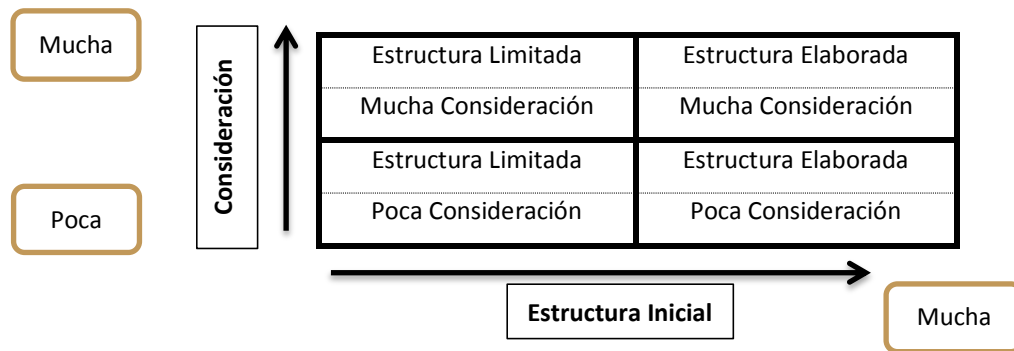
<sup>29</sup> Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Estructura de inicio: se refiere al grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas. Además abarca comportamientos como organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

- Consideración: se describe como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. También se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores.

En numerosas investigaciones basadas en estas definiciones se ha encontrado que los líderes con calificaciones altas en iniciación de estructura y consideración tienden a conseguir que sus empleados logren un mayor desempeño y satisfacción, más frecuentemente que aquellos que calificaron bajo en consideración, en iniciación de estructura o en ambos. Sin embargo, un estilo que resalte las dos categorías no siempre resultó en consecuencias positivas.

**3.2.1.1. Figura 2: Estructura del liderazgo**



Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge, 2013.

### **3.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan**

Los estudios de liderazgo emprendidos en el Centro de Encuestas de Investigación de la Universidad de Michigan, buscaban al igual que los Estudios de la Estatal de Ohio detectar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz. Esta investigación tuvo como producto dos dimensiones de conducta de liderazgo: orientación a los empleados y orientación a la producción.

Los líderes inclinados por la variable “orientación a los empleados” tenían mejores relaciones personales ya que se interesaban más por las necesidades de sus subordinados, además de aceptar sus diferencias individuales. Sin embargo, en el polo opuesto, los líderes que se inclinaban por la variable “orientación a la producción” tenían un mejor desempeño en los aspectos técnicos o en las tareas del trabajo mismo.

Los resultados de esta investigación favorecen a aquellos líderes que se orientaron por la variable “orientación a los empleados” ya que están asociados a una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. A diferencia de la variable “orientación a la producción” con resultados desfavorables.

### **3.2.3. La Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton**<sup>30 31 32</sup>

En estudios realizados por los autores Blake y Mouton, se encontraron dos dimensiones en la conducta del líder: orientación a la tarea y orientación a las personas.

El líder orientado a las tareas y la producción le da importancia a los aspectos técnicos o formales del trabajo; su preocupación es lograr terminar con las tareas en este contexto y el grupo de personas a su cargo representa un medio para lograr el objetivo. Por otro lado, el líder orientado a las personas es alguien que le otorga gran importancia a las relaciones interpersonales, que se interesa por las necesidades de sus subordinados y acepta la diversidad de los miembros de su equipo. En estudios llevados a cabo en la Universidad de

---

<sup>30</sup>Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

<sup>31</sup>Blake, R. y Mouton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional “grid”*. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano.

<sup>32</sup>Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Michigan, se observó que los líderes centrados en las personas obtenían una mejor productividad del grupo y una mayor satisfacción laboral que aquellos líderes centrados en las tareas. Sin embargo, no hay suficiente evidencia que respalde la conclusión de que un estilo determinado de liderazgo sea el más efectivo en todas las situaciones. Es necesario reconocer que el enfoque conductual pasa por alto las necesidades de los seguidores y los factores de la situación.

Para este marco se considera que el liderazgo se compone de dos tipos generales de comportamiento:

- Comportamiento de tareas, dirigido al logro de metas.
- Comportamiento de relaciones, contribuyen a lograr el bienestar de los subordinados, con ellos y con los demás.

El objetivo de los estudios sobre estilos de liderazgo es explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamientos para influir en sus subordinados y en los esfuerzos de estos para lograr las metas.

De esta manera surge el modelo *Rejilla de Liderazgo*, el cual pretende explicar cómo los líderes contribuyen al logro de las metas de la organización a través de dos factores:

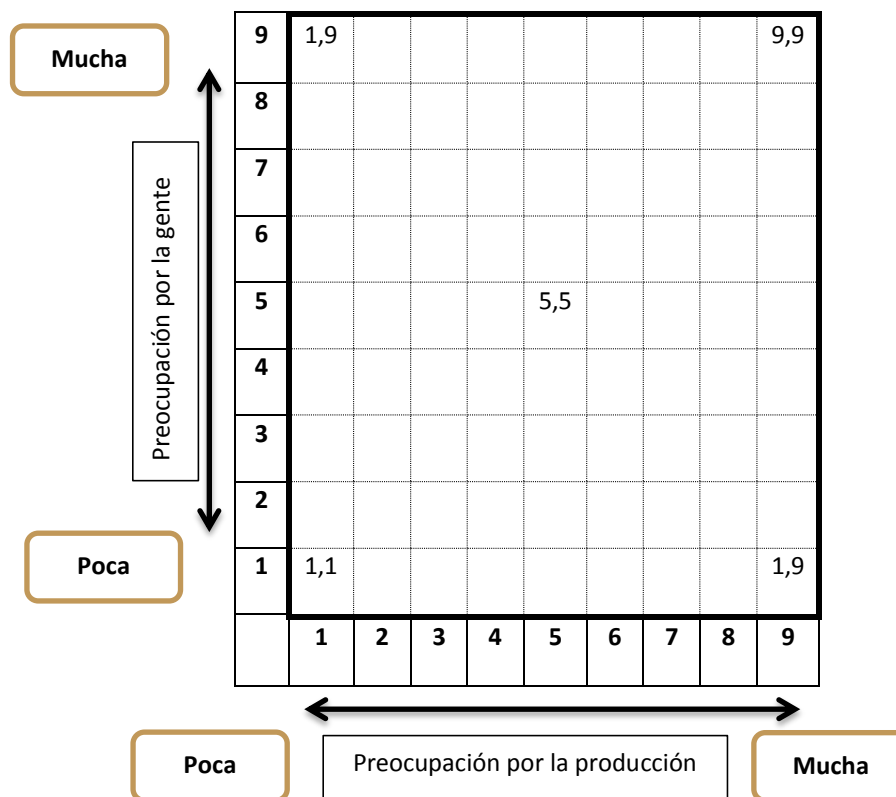
- Preocupación por la tarea y la preocupación por las personas.

Ambos factores componen un eje de coordenadas, en el que de 1 a 9 se sitúan los diferentes estilos de liderazgo. La *Rejilla de liderazgo* muestra los estilos extremos:

- Autoritario: alta preocupación por la tarea y baja por las personas (9,1).
- Country Club: alta preocupación por las personas y baja por la tarea (1,9).
- Abdicante: baja preocupación por la tarea y las personas (1,1).
- Director de equipo: alta preocupación por la tarea y las personas (9,9).



**3.2.3.1. Figura 3: La rejilla gerencial**



Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge, 2013.

**3.2.4. Estudios de Escandinavia**

Investigadores de Suecia y Finlandia nuevamente examinan las variables de la conducta del líder, pero desde una mirada futurista tomando en cuenta el ritmo cambiante del mundo. Para este nuevo escenario los investigadores proponen la variable “orientación al desarrollo”. Esta variable supone líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan cambios.

Los escandinavos explican el por qué esta dimensión no se consideraría en otros estudios conductuales. La respuesta sería que en ese entonces la adaptación a los cambios, el concebir nuevas ideas, emprender, quebrar lo establecido no era prioridad, ya que en aquel

entonces primaba la estabilidad. Sin embargo, por ejemplo en los Estudios de la Estatal de Ohio descubrieron que se incluían elementos como “promueven nuevas formas de hacer las cosas”, “conciben nuevos medios de enfrentar los problemas” y “alientan a los miembros para que inicien nuevas actividades” , a pesar de ello no son relevantes para la época.

Los investigadores escandinavos a través de sus estudios encuentran un gran respaldo para la variable “orientación al desarrollo”, ya que sus pruebas fueron positivas. Además a esto se suma que esta variable, presente en el actuar de los líderes, genera empleados más satisfechos que los consideran a su vez más competentes.

### **3.3. Teorías de la Contingencia (situacional)**<sup>33 34 35</sup>

De acuerdo a la información antes arrojada, la investigación del Liderazgo ahora se orientó al análisis del comportamiento de los líderes en diversas situaciones.

Queda claro que comprender el fenómeno del liderazgo es un asunto mucho más complejo que aislar rasgos y conductas. La relación entre estilo de liderazgo y eficacia ha mostrado que en determinadas circunstancias el estilo **X** conviene más que otros, mientras que el estilo **Y** sería más apropiado en una situación distinta. Entonces, es necesario tomar en cuenta las variables situacionales. El líder debe saber descifrar el tiempo y la situación que le toca vivir, y adaptar sus respuestas y forma de conducir la organización.

#### **3.3.1. Modelo de Fiedler**

La contribución más importante la hace F. E. Fiedler, el cual señala que hay que adecuar el líder a las situaciones apropiadas, se señala como teoría de la contingencia porque sugiere que la eficacia del líder depende del grado en que su estilo se ajuste al contexto.

Los estilos de liderazgo se desarrollan en torno a dos ejes:

- La orientación a la tarea y la orientación a las relaciones interpersonales.

<sup>33</sup>Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

<sup>34</sup>Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

<sup>35</sup>Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

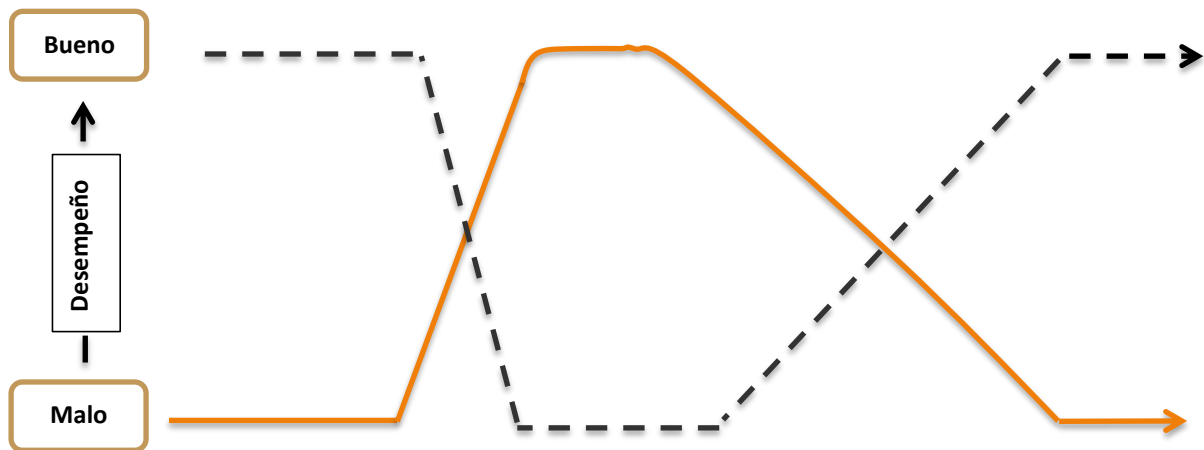
Mientras que las situaciones en que el líder actúa se enmarcan en tres direcciones:

- Posición de poder del líder.
- Grado de estructuración de las tareas.
- Relación entre el líder y los subordinados.

**3.3.1.1. Figura 4: Resultados del modelo de Fiedler**

Orientado a la tarea      - - - - -

Orientado a las relaciones      ————



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
<b>Relaciones entre líder y miembros</b>	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
<b>Estructura de la tarea</b>	Mucha	Mucha	Poca	Poca	Mucha	Mucha	Poca	Poca
<b>Posición de poder</b>	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge, 2013.

### **3.3.2. Enfoque Situacional de Hersey y Blanchard**<sup>36</sup>

Este modelo fue formulado por primera vez en 1969, bajo el nombre “Life-Cycle Theory of Leadership”, más adelante en la década 1980 pasaría a dársele el nombre de Enfoque Situacional.

Este enfoque tiene por objetivo adaptar los diferentes estilos de liderazgo a las necesidades de cada situación, el cual considera que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones:

- Dirección
- Apoyo

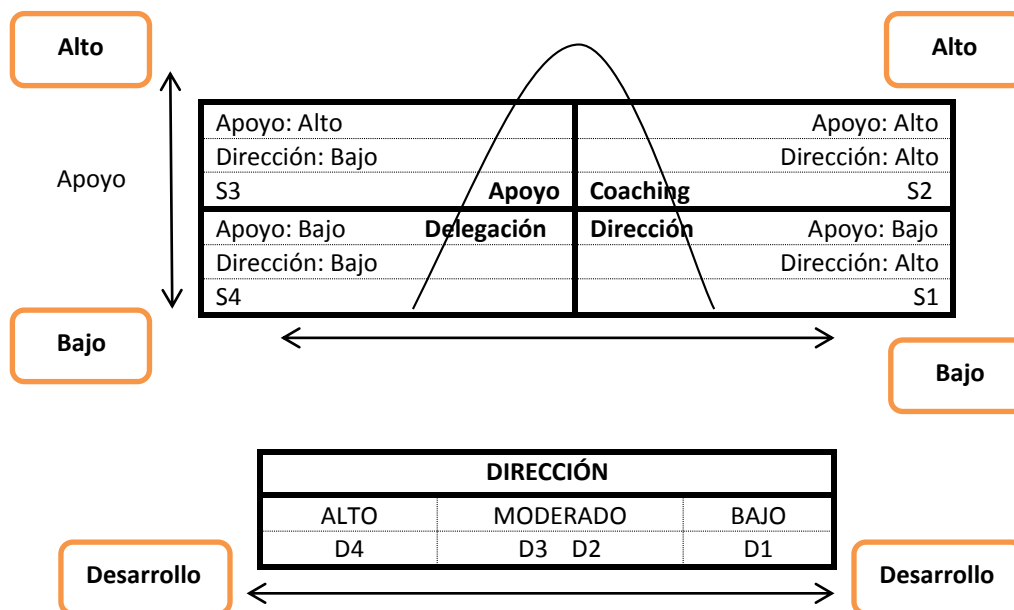
El líder debe combinar ambas dimensiones para adaptar su estilo de liderazgo a las diversas situaciones. El aporte más relevante de este enfoque es que considera la inclusión del colaborador en el modelo: el factor crítico a la hora de determinar el tipo de situación en que se desenvuelve el líder es el grado de madurez de los colaboradores.

El seguidor o seguidores son de vital importancia ya que ellos hacen al líder, ya sea aceptándolo o rechazándolo. Ahora, como grupo determinan el grado de poder personal del líder. A medida que el nivel de madurez de los seguidores aumenta, el comportamiento adecuado del líder requiere menos estructura y menos apoyo socio-emocional. Madurez es logro, independencia relativa y la habilidad para asumir responsabilidades. El líder efectivo se reconoce por su capacidad de detectar las necesidades de sus subordinados y adaptar su estilo de liderazgo para conseguir la satisfacción de dichas necesidades.

---

<sup>36</sup>Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

**3.3.2.1. Figura 5: Modelo de liderazgo de Blanchard**



Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Cómo desarrollar las competencias de liderazgo” de Pablo Cardona, 2005.

**3.3.3. Teoría del intercambio de líder y miembros**<sup>37</sup>

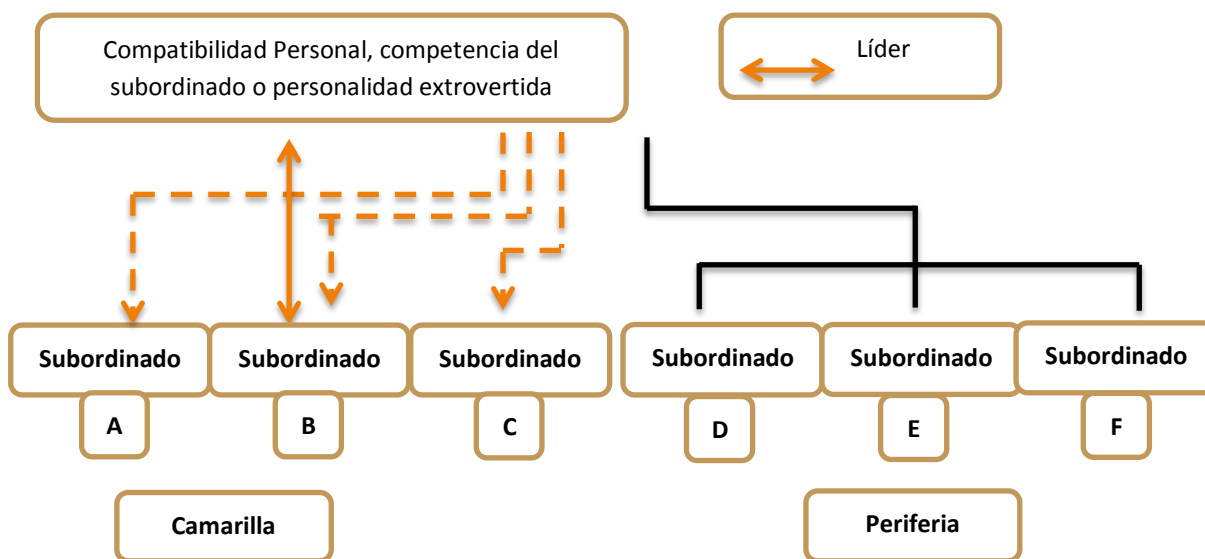
Esta teoría supone que el líder establece relaciones especiales con “ciertos” miembros del grupo, con los cuales establece una “camarilla” y les entrega: confianza, atención desproporcionada y privilegios. Los demás están en la periferia, es decir, están en el otro extremo de la situación de quienes conforman la “camarilla” del líder, obtienen: menos tiempo del líder, menos recompensa y sus relaciones con él son de autoridad formal.

La teoría en su fase inicial propone que la interacción entre el líder y un seguidor parte implícitamente desde una clasificación, ya sea a camarilla o periferia. No hay claridad que demuestre cómo el líder hace esta distinción entre unos y otros, sin embargo, existen pruebas en que se demostraría que el líder tiende a hacer esta distinción de acuerdo a las actitudes y características semejantes a las suyas o por ser más competentes que otros. Por lo tanto lo concluyente es que la clasificación depende de las características de los

<sup>37</sup> Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

seguidores. Los líderes invierten principalmente sus recursos en su “camarilla”, ya que ellos “son los más competentes”, los trata como tales y sin pensar lo la profecía se cumple.

**3.3.3.1. Figura 6: Teoría del Intercambio de líder y miembros**



Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge, 2013.

**3.3.4. Teoría de la trayectoria a la meta**

Esta investigación es desarrollada por Robert House, para la cual considera elementos de los Estudios de la Estatal de Ohio y de la Teoría de las expectativas de la motivación. Lo central de esta teoría supone que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y apoyo que necesitan para asegurar que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo: directivo, participativo, orientado al logro y de soporte. Además propone dos variables, las cuales moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados, por un lado se encuentran:

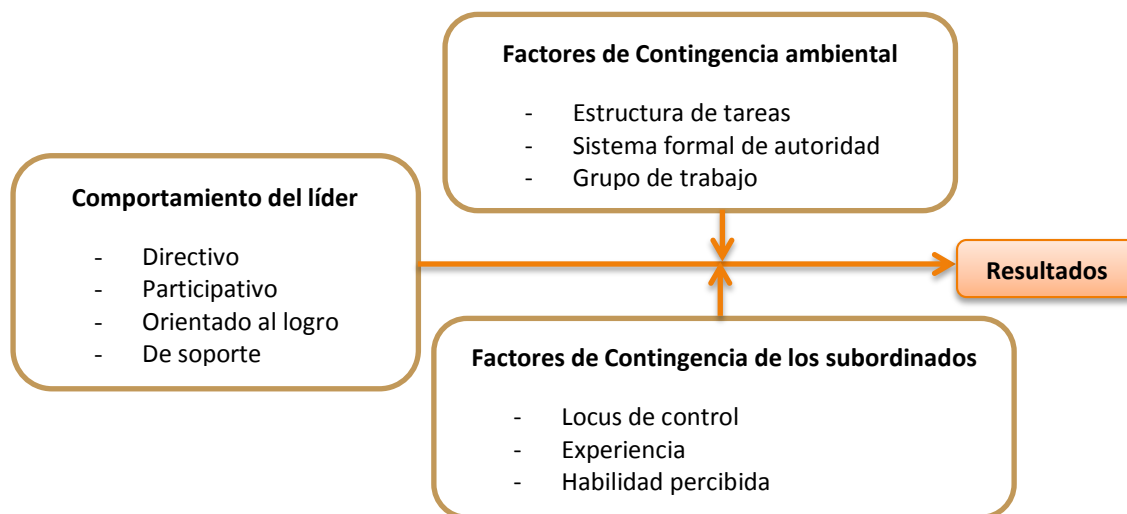
- Factores Ambientales, que se refieren a lo que está fuera de control del empleado. A su vez determinan el tipo de conducta que se requiere del líder como complemento,

para llevar al máximo los resultados de los seguidores.

- Características de los empleados, éstas se refiere a aquellas características que son personales. Ellas determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento del líder.

De acuerdo a esta teoría el desempeño y satisfacción de los empleados recibirán un estímulo positivo si el líder compensa lo que falte en los empleados o en el trabajo.

### 3.3.4.1. **Figura 7: Teoría de la trayectoria a la meta**



Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge, 2013.

### 3.3.5. **Modelo de liderazgo – participación (Modelo de participación del líder)**<sup>38</sup>

Esta investigación propone un modelo de liderazgo centrado en la toma de decisiones, donde el éxito de una decisión va a depender de:

- La calidad y racionalidad de la decisión.
- La eficiencia del proceso de toma de decisiones, ésta se ve reflejada en el tiempo invertido.

<sup>38</sup>Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

- La aceptación del resultado y compromiso de equipo, lo cual permite implementar con éxito la decisión.

De acuerdo a este modelo, el líder efectivo sería aquel que es capaz de definir el grado de participación o poder que necesita compartir con su equipo, en cada situación, para obtener las mejores decisiones.

Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) y Vroom y Jago (1988) crearon inicialmente y perfeccionaron después, un modelo de liderazgo – participación en la toma de decisiones en el cual se relacionan la conducta del líder y la participación de un grupo bien definido de subordinados que les reportan. De esta investigación se distinguen cinco alternativas en la toma de decisiones, las que van desde decisión autocrática a delegación total. El éxito de cada una de ellas depende de la situación, del estilo de liderazgo utilizado en la toma de decisiones (que puede ser más o menos participativo) y de las características del equipo.

Aquí se refiere exclusivamente al estilo de liderazgo. Este se caracteriza en términos de una escala que va de 0 (polo autoritario) a 10 (delegación total). Para evaluar el estilo de liderazgo de una persona, se la somete a una prueba en la que debe enfrentarse a treinta problemas de decisión que provienen de situaciones reales, los cuales se actualizan continuamente. En cada problema, el líder tiene libertad para decidir el grado de participación que le da a uno o más de sus subordinados (desde el polo autoritario a la delegación total). De este modo, se ha logrado construir una base de datos de más de veinte años, lo que permite establecer comparaciones tanto a través de los años (estudios longitudinales) como entre los distintos países (estudios transversales). Así se ha demostrado, por ejemplo, que el estilo de liderazgo cambia con la organización. Los líderes más participativos son los del ámbito universitario y gubernamental, seguido por los líderes en el mundo de los negocios y, por último, los del ámbito militar.



**3.3.5.1. Figura 8: Variables contingentes en el modelo revisado de participación del líder.**

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. Qué tan estructurado está el problema.
5. Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores.	6. Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización.
7. Si hay posibilidad de conflictos 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 del líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones.	12. Importancia de invitar a la participación como herramientas para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores.

Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge, 2013.

**3.3.6. Evolución de la participación**<sup>39</sup>

¿Cuánta delegación permite el líder de hoy? A lo largo de estos veinte años, los resultados muestran que los líderes en los EE.UU. han cambiado su forma de tomar decisiones desde un polo más autoritario (puntaje promedio de 2,4) a un polo de mayor delegación (puntaje promedio de 4,2). Varias razones explican e identifican los factores que están influyendo en este cambio. Éstas tienen que ver con el aumento en el nivel educacional de los empleados, el cambio que han experimentado los modelos de familia, los cambios en la tecnología, el aplanamiento de la jerarquía en las organizaciones, la incorporación de la mujer en el mundo laboral, y la complejidad y cambio constante presentes en el mundo moderno. Este cambio en los estilos de liderazgo ha significado una mayor participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que en la actualidad este modelo es ampliamente utilizado en diversos países, por lo que se pueden realizar comparaciones entre las formas de liderazgo de cada uno de ellos. En un mundo globalizado, en que la interdependencia está en continuo aumento, no se debe llegar a conclusiones sobre una teoría basándose en muestras

<sup>39</sup>Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

de un solo país. Estudios realizados sobre el grado de participación que el líder le otorga a sus seguidores, muestran que en Japón se presenta el caso de mayor participación, con un puntaje de 5,6; seguido de Canadá y EE.UU. con un puntaje de 4,2. En Europa se obtiene un puntaje promedio de 3,5; y, finalmente; en los países de Latinoamérica se da el menor grado de participación, con un puntaje de 3,0. Este es el nivel que también se observa en Chile. Podría conjeturarse que se debe a diferencias culturales, pero hay alguna evidencia que lo que realmente influye es el distinto nivel de educación entre los países.

### **3.4. Enfoques Contemporáneos del Liderazgo**

#### **3.4.1. Teoría Relacional**<sup>40 41 42</sup>

En 1978 Burns define el liderazgo como “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene como base únicamente el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas”.

El enfoque relacional considera la existencia de tres estilos de liderazgo:

- **El transaccional**, es quien motiva a los individuos, principalmente, a través de recompensas y castigos, se dirige hacia la consecución de objetivos. Es un líder que utiliza el sistema de premios y castigos para motivar a sus subordinados. Su estilo directivo es de mando y control, con un fuerte uso del poder formal.
- **El transformador**, *es quien atrae y motiva a la gente. Es inconformista, visionario y carismático. Es quien transforma el estado de las cosas dentro de la organización como los ideales de sus subordinados.*
- **El trascendente**, es el líder que se define por una relación de influencia personal, es decir, el colaborador está comprometido personalmente con el líder para llevar a

---

<sup>40</sup>Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

<sup>41</sup> Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

<sup>42</sup> Abarca, N. y Majluf, N. (2010). Liderazgo Masculino vs. Femenino: sus estilos y sus efectos. *Harvard Business Review*. V. 88, 4. 74-75.

cabo una misión que vale la pena. Se establece una relación profunda que se basa en la confianza personal y en la motivación trascendente.

Con el porvenir de los años los autores Abarca, N. y Majluf, N. (2010) consideran también un cuarto estilo de liderazgo, el cual se suma a los tres estilos antes mencionados:

- **Estilo Correctivo – evasor:** se puede manifestar en la fijación de una norma o estándar y castigar su no cumplimiento (gestión activa en caso de excepción), en esperar que surjan los problemas para actuar (gestión pasiva – evasora), y en no actuar ni decidir ni asumir responsabilidades (laissez faire).

En base a los estudios de Burns, Bass (1985) reconoce la importancia del Liderazgo Transformacional y contribuye a la definición anterior agregando que: “un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.... el Liderazgo Transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad”. Bass considera este estilo de liderazgo ya que tiene relación con las necesidades humanas de dominio del crecimiento personal, estima y autorrealización. Los líderes transformacionales estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tengan satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relaciones (amor y filiación). Los individuos buscan el crecimiento personal a través del compromiso que adquiere la persona con el logro grupal, produciendo un efecto multiplicador o efecto cascada transformando al colectivo. Estos estudios darían paso al modelo de liderazgo de Rango Completo.

### 3.4.2. Modelo de Liderazgo de Rango Completo<sup>43 44 45 46 47</sup>

De acuerdo a lo que plantea Bass (1985), que un “líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo”, más tarde, junto con el doctor en Psicología Industrial y organizacional Bruce Avolio, Bass y Avolio (2004) proponen el modelo de liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL). Dicho modelo tiene componentes del liderazgo transaccional y del transformacional, de acuerdo a Vega y Zavala (2004) el estilo transformacional es una expansión del transaccional, donde ambos son importantes. El modelo se basa en ocho dimensiones:

- Laissez Faire o dejar hacer
- Administración pasiva por excepción
- Administración activa por excepción
- Reconocimiento contingente
- Consideración individual
- Estímulo intelectual
- Motivación e inspiración
- Influencia idealizada o carisma

El autor Mendoza Martínez (2005), esquematiza el modelo FRL, de la siguiente manera:

---

<sup>43</sup> Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

<sup>44</sup> Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set, Mind Garden, Inc.

<sup>45</sup> Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5Xcorta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

<sup>46</sup> Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis Doctoral, Ciencias Administrativas, Universidad de Tlaxcala, México.

<sup>47</sup> Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. V. 14, 1. 118-134.

**3.4.2.1. Figura 9: Modelo de Liderazgo de Rango Completo**

Liderazgo Transformacional	1. Carisma atributos 2. Carisma conducta 3. Inspiración motivacional 4. Estimulación intelectual 5. Consideración individualizada 6. Tolerancia psicológica
Liderazgo Transaccional	7. Premio contingente 8. Administración por excepción activa 9. Administración por excepción pasiva
No Liderazgo	10. Laissez Faire
VARIABLES DE RESULTADO	11. Satisfacción 12. Esfuerzo extra 13. Eficacia y efectividad

Fuente: Elaboración propia basado en la Tesis Doctoral de Mendoza Martínez (2005)

Este modelo sienta las bases del instrumento MLQ, herramienta que permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo. La contribución más importante de este diagnóstico, es que permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados”, arrojando información acerca de sus fortalezas así como también de sus áreas a desarrollar. El líder recibe retroalimentación de 360 grados ya que el diagnóstico involucra la percepción que tienen todos los actores de la organización sobre él. De esta manera, el líder, conoce lo que la “organización” espera de él.

**3.4.3. Liderazgo Servidor** <sup>48 49 50</sup>

Este estilo de liderazgo comienza a partir de la contribución de Greenleaf, en sus publicaciones de 1977-1979. De acuerdo a Greenleaf (1977) el liderazgo servidor surge “del sentimiento de querer servir a otras personas, se constituye como un requisito fundamental para ser un buen líder. El líder servidor lidera porque desea servir a otras personas”.

Más adelante Spears (1995) tomaría como base los estudios de Greenleaf, de los cuales plantearía que el liderazgo es: “ser verdaderamente humano, escuchar receptivamente a otros, desarrollar un alto nivel de empatía, confiar más en la persuasión que en la coerción,

<sup>48</sup> Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. 15ª Edición. Chicago: Paulist Press.

<sup>49</sup> Spears, L. (1995). *Servant Leadership and the Greenleaf Legacy*. New York: John Wiley.

<sup>50</sup> Liden, R; Wayne, S; Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*. V. 19, 2. 161-177.

conocer la condición humana, comprometerse hacia la construcción de comunidad en el entorno de trabajo, y procurar ayudar a los colaboradores como personas”. Además este autor identificó 10 características para el desarrollo de este estilo de liderazgo, las cuales se muestran a continuación:

- Escucha activa
- Empatía
- Preocupación por el bienestar de sus colaboradores
- Autoconocimiento y consciencia del entorno y del impacto que el líder tiene en él.
- Capacidad de persuasión para convencer a los colaboradores y seguidores para que acometan los cambios necesarios, en lugar de utilizar la coacción, aprovechando la utilidad formal.
- Habilidad de conceptualización para tener una visión clara del futuro de la organización y de las metas a alcanzar para llegar a él.
- Capacidad de predecir el futuro en función de los hechos del presente y del pasado. Tiene un componente ético de responsabilidad sobre posibles errores cometidos al no anticipar lo que de forma razonable se podía esperar que sucediese y haber actuado en consecuencia.
- Aceptación de la responsabilidad que implica dirigir una organización o parte de ella y a las personas que en ella prestan sus servicios.
- Compromiso con el desarrollo de los profesionales.
- Habilidad para facilitar la creación de un sentimiento de comunidad que permita a sus integrantes identificarse con unos valores y sentirse conectados entre ellos, mientras se respeta su individualidad para aportar lo mejor de cada uno.

La mirada más actual de este concepto es la presentada por Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008). Estos autores publicaron un modelo de este estilo de liderazgo, el cual consta de tres componentes:

1. Antecedentes. El cual se explica en tres factores que condicionan e impactan en el desarrollo de este tipo de liderazgo, los que son:
  - a. El contexto y la cultura

- b. Atributos del líder
  - c. La receptividad de los seguidores
2. Comportamiento del líder. Este ítem consta de siete competencias y comportamientos.
- a. Capacidad de conceptualización
  - b. Inteligencia Emocional
  - c. Disposición para poner las necesidades de los colaboradores por delante de las propias.
  - d. Capacidad de ayudar a los colaboradores a crecer y triunfar.
  - e. Comportamiento ético.
  - f. Empowering o capacidad para dar libertad a los colaboradores para que actúen de manera independiente, que tomen sus propias decisiones y sean autónomos.
  - g. Capacidad de crear valor para la comunidad
3. Resultados. Estos se valoran de acuerdo al:
- a. Desarrollo y desempeño de los colaboradores.
  - b. Desempeño organizacional.
  - c. Impacto en la sociedad.

### 3.4.4. Liderazgo según Inteligencia Emocional<sup>51 52 53</sup>

Ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos. Los expertos en liderazgo ofrecen su consejo basados en la inferencia, la experiencia y el instinto; consejo que puede ser asertivo o no.

Bajo el enfoque de Inteligencia Emocional surgen seis estilos de liderazgo distintos, donde los líderes utilizan la mayoría de ellos haciendo una mezcla de acuerdo a las necesidades de la organización. Estos estilos son los siguientes:

- Líderes coercitivos, exigen una conformidad inmediata.
- Líderes orientativos, movilizan a las personas detrás de una visión.
- Líderes afiliativos, crean lazos emocionales y armonía.
- Líderes democráticos, crean consenso mediante la participación.
- Líderes ejemplares, esperan excelencia y autonomía.
- Líderes formativos, desarrollan a las personas para el futuro.

Cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Según Goleman, D. (1996) Inteligencia Emocional es: la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia. Ésta comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias. Según Ryback (1998) la inteligencia emocional es más importante que el cociente de inteligencia (CI) o la pericia técnica para el éxito en las organizaciones. En la Figura 10 se observan las cuatro capacidades según Goleman.

---

<sup>51</sup>Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. V. 83, 11. 109-122.

<sup>52</sup>Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

<sup>53</sup> Ryback, D. (1998). *Trabaje con su inteligencia, los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. España: Editorial Edaf, S.A.



**3.4.4.1. Figura 10: Capacidades**

<b>Capacidades</b>			
<b>Autoconciencia</b>	<b>Autogestión</b>	<b>Conciencia Social</b>	<b>Habilidades Sociales</b>
<b>Autoconocimiento emocional:</b> la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones y otros.	<b>Autocontrol:</b> La capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.	<b>Empatía:</b> la habilidad para captar emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.	<b>Liderazgo Visionario:</b> la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
Autoevaluación exacta: una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.	<b>Confiabilidad:</b> un despliegue constante de honestidad e integridad.	<b>Conciencia organizativa:</b> la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.	<b>Influencia:</b> la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
Autoconfianza: un sentido fuerte y positivo del valor propio.	<b>Conciencia:</b> la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.	<b>Orientación al servicio:</b> la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.	<b>Desarrollo de otros:</b> la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
	<b>Adaptabilidad:</b> la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.		<b>Comunicación:</b> La habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
	<b>Orientación al logro:</b> el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.		<b>Catalizador del cambio:</b> la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
	<b>Iniciativa:</b> la disposición a aprovechar oportunidades.		<b>Manejo de conflictos:</b> la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
			<b>Creación de lazos:</b> la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
			<b>Trabajo en equipo y colaboración:</b> competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

Fuente: Elaboración Propia basado en el artículo “Liderazgo que obtiene resultados” de Daniel Goleman, 2005.

### 3.4.5. Liderazgo Remoto o E-Leadership<sup>54 55 56 57</sup>

De acuerdo a una publicación de la revista Papeles del Psicólogo (2011, enero-abril), se destaca para este apartado de Enfoques contemporáneos, la teoría del Liderazgo Remoto o E-Leadership. Este estudio plantea una perspectiva desde el actual contexto de la tecnología e innovación. Según Huang, Kahai y Jestice (2010) la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado la creación de nuevas formas de trabajo, entre ellos los “equipos virtuales”. Estos equipos interactúan a través de la tecnología, los que frecuentemente se encuentran dispersos geográficamente. Bajo este escenario hay ausencia de relaciones previas entre los miembros que establezcan cohesión y confianza, falta de normas y procedimientos; débil identidad grupal producto de la distancia, confusión por las restricciones de comunicación y limitación de la labor del líder por el escaso contacto directo con el equipo.

Para Tomey (2009) esta perspectiva es definida como un proceso social de influencia mediatizado de los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Lo que les entrega a los líderes una serie de herramientas que pueden ayudarlo a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

Bell y Kozlowski (2002) declaran el liderazgo remoto como aquel que tiene lugar en equipos virtuales. Donde la virtualidad actualmente es considerada como un continuo que puede adoptar diferentes niveles de acuerdo a la distribución geográfica, las herramientas de comunicación utilizadas, la inmediatez de la comunicación, entre otros. En consecuencia el liderazgo debiese adaptarse y ser contingente a los niveles de virtualidad de los equipos.

---

<sup>54</sup> Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. V. 32, 1. 38-47.

<sup>55</sup> Huang, R.; Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*. V. 26. 1098-1110.

<sup>56</sup> Tomey, A. (2009). *Guía de Gestión de enfermería*. 8ª Edición de la obra original “Guide to nursing management and leadership”. España: Elsevier/Mosby.

<sup>57</sup> Bell, B. y Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*. V. 27, 1. 14-49.

## 4. LIDERAZGO DE MUJERES<sup>58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77</sup>

---

En este apartado se verá la evolución del liderazgo de la mujer en los últimos años. Para ello se presentaran los siguientes enunciados:

- Antecedentes
  - Estructura Social
  - Cambios Sociales
  - Caso Chileno
- Mujeres directivas en las organizaciones
- Género y Liderazgo
- Participación Laboral de Mujeres

---

<sup>58</sup> Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

<sup>59</sup> Alonso, V. (2002). Mucho más que cosmética. *Trend Management*. V. 5, 1. 94-99.

<sup>60</sup> Arboleda, M. (1993). Mujeres en el poder local. *El espacio posible*. V, 19. 20-25.

<sup>61</sup> Bravo, C. y Rojas, D. (2014). Trabajo de venta directa: mecanismo de feminización en la subcontratación. *Revista Laboral Chilena*. V. 1, 223. 64-74.

<sup>62</sup> Convención de Eliminación de Todas las Formas de Discriminación. <http://www.cedaw2015.org>

<sup>63</sup> Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>

<sup>64</sup> De Beauvoir, S. (2007). *El Segundo sexo*. 3ª Edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

<sup>65</sup> Diario El Mercurio. <http://www.claseejecutiva.cl>

<sup>66</sup> Eagly, A. y Carli, L. (2007). Las Mujeres y el Laberinto del Liderazgo. *Harvard Business Review*. V. 85, 9. 54-64.

<sup>67</sup> Educar Chile. <http://www.educarchile.cl>

<sup>68</sup> Engels, F. (2000). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*. 4ª Edición. Moscú: Editorial Progreso.

<sup>69</sup> Heffernan, M. (2003). ¿Podemos trabajar juntos? *Trend Management*. V.5, 2. 90-95.

<sup>70</sup> Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje*. 1ª Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

<sup>71</sup> Molina, N. (2000). Mujeres del Siglo XX. *Oikos*. V. 10, 13-20.

<sup>72</sup> Premios Nobel. <http://www.nobelprize.org>

<sup>73</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. 6ª Edición. México: Prentice Hall.

<sup>74</sup> Servicio Nacional de la Mujer. <http://www.sernam.cl>

<sup>75</sup> Todaro, R. y Yañez, S. (2004). *El trabajo se transforma*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.

<sup>76</sup> ONU Mujeres. <http://beijing20.unwomen.org>

<sup>77</sup> Pizarro, O & Gerra, M. (2010). *Rol de la Mujer en la gran empresa*. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer.

## 4.1. Antecedentes<sup>78</sup>

### 4.1.1. Estructura Social<sup>79 80</sup>

En la Edad de Piedra, cuando la tierra se trabajaba en conjunto, esto es hombres y mujeres juntos, las mujeres se dedicaban a la explotación de huertos (lo que más tarde pasaría a denominarse como agricultura) contribuyendo de manera importante en la economía familiar y los hombres se ocupaban de cazar y pescar. Esta división constituía una **división primitiva del trabajo basada en la igualdad**.

Más adelante, con el descubrimiento del cobre, del estaño, del bronce, del hierro y con el arado permite la expansión de la agricultura. Labor que como se explicó anteriormente era una actividad propia de las mujeres. Para la expansión fructífera de la agricultura, el hombre recurre al servicio de otros hombres, y aparece el concepto de esclavitud. Más adelante el hombre promulgaría otro concepto, la Propiedad Privada, y con esto la agricultura pasa a ser de dominio del hombre, al igual que los excedentes provenientes de ella. Este suceso da fruto al concepto de Familia Patriarcal, el cual significa que el hombre es el “jefe de familia.”

Para este trabajo de tesis fue importante recapitular sobre este hecho ya que con los acontecimientos antes planteados “la pérdida del dominio de la agricultura” supone la gran derrota histórica del sexo femenino, haciéndolo ver como el “segundo sexo”. Prejuicio que existe hasta hoy.

La autora De Beauvoir, S. (2007) comenta que la “emancipación de la mujer es posible cuando ésta pueda tomar parte en la producción social, y el trabajo doméstico ocupe un tiempo insignificante”. Producción social que es a través de un **trabajo remunerado**.

Según Todaro, R. y Yáñez, S. (2004)<sup>81</sup>, el trabajo es uno de los factores más importantes en la formación de identidad de sujetos, en la diferenciación entre los sexos, en la construcción de los géneros y en el establecimiento de jerarquías sociales. Eje que es de vital renombre ya que a través de él, se caracteriza a una sociedad y marca sus cambios.

---

<sup>78</sup> Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje* (1° ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

<sup>79</sup> Engels, F. (2000). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*. 4ª Edición. Moscú: Editorial Progreso.

<sup>80</sup> De Beauvoir, S. (2007). *El segundo sexo*. 3ª Edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

<sup>81</sup> Todaro, R. y Yáñez, S. (2004). *El trabajo se transforma*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.

Los cambios en la organización del trabajo y la producción interactúan con las formas de reproducción de la sociedad actual. Los cambios en la organización del trabajo y en la regulación laboral han repercutido en desprotección laboral y social y en la limitación de la capacidad de acción colectiva para enfrentar estas tensiones. A esto se suma la incertidumbre, los cambios tecnológicos y económicos, el contexto sociocultural y la práctica social de los sujetos. La flexibilidad se vuelve un respiro para las mujeres, flexibilidad<sup>82</sup> que surge como una manera de enfrentar cambios en temas estructurales, donde la cotidianeidad se ve fuertemente influenciada por las necesidades que se generan a nivel mundial.

Además de estos cambios, el contrato laboral se expresa en el modelo familiar de “hombre proveedor y mujer cuidadora”, modelo presente en la mayoría de las sociedades con economías de mercados actuales. Este modelo familiar se caracteriza por una división sexual del trabajo que asigna a los hombres el trabajo remunerado y la esfera pública, esto para garantizar la subsistencia familiar; y a las mujeres se les asigna el trabajo no remunerado reproductivo en la esfera privada.

Sin embargo<sup>83</sup>, en la actualidad las mujeres de a poco han ido empujando las fronteras que delimitan la división sexual del trabajo, asimismo ocurre con los hombres ya que ellos también quieren participar por ejemplo, de la crianza de los hijos y las mujeres quieren ser parte de la actividad pública. Ésta dualidad que actualmente se está manifestando (búsqueda de equidad) es positiva ya que el tema se ha introducido en las estructuras y organizaciones, todavía sí de manera pasiva.

---

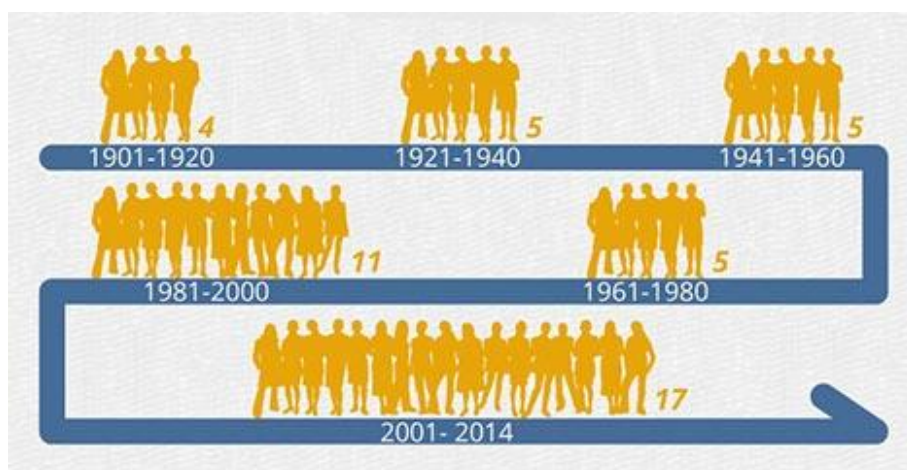
<sup>82</sup> Bravo, C. y Rojas, D. (2014). Trabajo de venta directa: mecanismo de feminización en la subcontratación. *Revista Laboral Chilena*. V. 1, 223. 64-74.

<sup>83</sup> Molina, N. (2000). Mujeres del Siglo XX. *Oikos*. V.10, 13-20.

## 4.1.2. Cambios Sociales

Aunque en el transcurso de la historia ha existido el liderazgo de mujeres, es a partir de 1900 cuando la mujer aparece con cierta visión pública y en sectores diferentes de las profesiones y actividades consideradas propias del género. Entre los antecedentes destacados a nivel mundial está la distinción de los Premios Nobel<sup>84</sup> los cuales se han concedido a mujeres 47 veces, donde se han reconocido a 46 de ellas, ya que Marie Curie, ha sido la única mujer galardonada con dos premios (física y química). El más reciente, es del año 2014 el cual fue para la pakistaní Malala Yousafzai por su lucha contra la supresión de los derechos de los niños y jóvenes y por el derecho de todos los niños a recibir educación. Malala recibió el Premio Nobel de la Paz. A lo largo de la historia entre 1901 y 2014 se ha reconocido a 46 mujeres, como se muestra a continuación.

### 4.1.2.1. Figura 11: Evolución premios Nobel Mujer.



Fuente: Imagen extraída de Premios Nobel a través de su sitio web <http://www.nobelprize.org>

<sup>84</sup> Premios Nobel. <http://www.nobelprize.org>

ONU Mujeres<sup>85</sup> destaca el rol de otras mujeres como:

**Annie Nushann**, mensajera de la paz, madre de diez hijas e hijos y al cargo de la primera choza de la paz y centro de empoderamiento de las mujeres de Liberia. Es conocida en los procesos de consolidación de la paz de su país después del conflicto.



**Aasha Mehreen Amin** fue una de las primeras mujeres en ocupar el puesto de directora de la revista de noticias en inglés más leída de Bangladesh, The Star. Puestos que están dominados por hombres.



**Gwen Lister** es fundadora y ex editora del periódico de renombre mundial The Namibian. Ha recibido el Premio a la Valentía en el Periodismo concedido por la International Women's Media Foundation y el Premio Internacional de Periodismo de Inter Press Service. También se le otorgo el prestigioso premio de Heroína Mundial de la Libertad de Prensa que concede el International Press Institute.



Algunas destacadas mujeres chilenas, según Educarchile<sup>86</sup>:

**Amanda Labarca** (1886-1975). En 1905 egresó de Pedagogía en Castellano a la edad de 19 de años. En 1922 es nombrada profesora extraordinaria de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile, fue la primera mujer que accedió a ese cargo.



**Eloísa Diaz Insunza** (1866-1950), se graduó de licenciada en Medicina y Farmacia el 27 de diciembre de 1886. El 5 de enero de 1887 obtuvo el título de doctora en medicina y cirugía, transformándose en la primera mujer médico, en Chile y América del Sur.

<sup>85</sup> ONU Mujeres. <http://beijing20.unwomen.org>

<sup>86</sup>EducarChile. <http://www.educarchile.cl>

**Gabriela Mistral** (1889-1957), fue una destacada poetisa además de ser una reconocida pedagoga. Fue la primera iberoamericana en recibir un Premio Nobel, el cual fue en 1945 por literatura.



**María Antonieta Saa**<sup>87</sup> fue la primera alcaldesa mujer después de la dictadura. Ella se desenvolvió en la entonces comuna de Conchalí, donde su desempeño fue exitoso. Esto se vio reflejado en que las autoridades de otras municipalidades replicaron el modelo de gestión que aplicó María Antonieta Saa.



Uno de los ámbitos en lo que la presencia femenina ha disminuido es en el ejercicio del poder y la toma de decisiones. A pesar de ello, en algunos países se ha dado el caso de la elección de una mujer presidenta en Nicaragua (Violeta de Barrios), Panamá (Mireya Moscoso), Argentina (Cristina Fernández), y en Chile (Michelle Bachelet), entre otras.

Entre los cambios socioculturales más importantes que fomentan la diferenciación de las formas de empleo, destacan las modificaciones en las relaciones de género asociadas a una creciente participación de las mujeres en el trabajo remunerado, sea por la insuficiencia del salario familiar, mayor desocupación masculina, mayor demanda de mano de obra femenina, cambios en las estructuras de familia y mayor porcentaje de familias con jefatura femenina, cambios en los estilos de vida y mayores expectativas de vida de las mujeres, con respecto a tener, un desarrollo personal y profesional.<sup>88</sup>

#### **4.1.3. Caso Chileno**

Chile toma en consideración diversos acuerdos internacionales, con el fin de ser un país más democrático e incluir en las políticas públicas a las mujeres. A partir del decenio de las Naciones Unidas (1975-1985) proliferaron diversos esfuerzos para generar condiciones favorables a la participación de las mujeres en los procesos de desarrollo y en la vida política de las naciones. Esto lleva a que se lleven a cabo conferencias, convenciones, cumbres mundiales para poner sobre la mesa la desigualdad de género, en campos como derechos humanos, medio ambiente, población indígena, desarrollo sustentable,

<sup>87</sup>Arboleda, M. (1993). Mujeres en el poder local. *El espacio posible*. V. 19, 20-25.

<sup>88</sup>Molina, N. (2000). Mujeres del Siglo XX. *Oikos*. V. 10, 13-20.



reproducción y sexualidad, pobreza, entre otros<sup>89</sup>. Especial mención merece la Convención de Derechos Humanos (1990), la Convención de Eliminación de Todas las Formas de Discriminación (CEDAW), (1979)<sup>90</sup>, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer (Belém Do Pará, 1994)<sup>91</sup> y la Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). Todas ellas recomiendan acciones a favor de las mujeres y a crear mecanismos estatales o gubernamentales para el adelanto de la mujer. Esto llevaría a la creación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), en el año 1991<sup>92</sup>.

Se destacan, la promulgación de la Ley de Igualdad Salarial, la cual representa un avance tangible en la modificación de las estructuras clásicas. Esto supone un avance claro para la equidad de género. (CEEM, 2010). También es de mucha importancia el Proyecto de ley que crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género<sup>93</sup>. Boletín N°9287-06, este proyecto firmado el 27 de marzo de 2014, le otorga una visión desde una perspectiva de género al gobierno. Este nuevo indicio otorga mayores atribuciones y rango a nivel nacional y regional, profundizando a la vez su incidencia en políticas públicas, en la legislación y en materias competentes.

El actual Servicio Nacional de la Mujer pasaría a depender del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, para ejecutar políticas, planes y programas que le encomiende el Ministerio. Es importante mencionar algunas leyes que establecen la base para futuras generaciones<sup>94</sup>:

- Ley N°20.545, D.O. 17/10/2011, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. “Modifica las normas de protección a la maternidad, e incorpora el permiso de postnatal parental”
- Ley N°20.609, D.O. 24/07/2012, Ministerio Secretaría General de Gobierno. “Establece medidas contra la discriminación”.

---

<sup>89</sup> Molina, N. (2000). Mujeres del Siglo XX. *Oikos*, V. 10, 13-20.

<sup>90</sup> Convención de Eliminación de Todas las Formas de Discriminación. <http://www.cedaw2015.org>

<sup>91</sup> Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>

<sup>92</sup> Servicio Nacional de la Mujer. <http://www.sernam.cl>

<sup>93</sup> Servicio Nacional de la Mujer. <http://www.sernam.cl>

<sup>94</sup> Servicio Nacional de la Mujer. <http://www.sernam.cl>

- Ley N°20.607, D.O. 08/07/2012, Ministerio del Trabajo y Previsión Social. “Modifica el Código del Trabajo sancionando las prácticas de acoso laboral”.
- Ley N°20.595, D.O. 17/05/2012, Ministerio de Desarrollo Social. “Crea el Ingreso Ético Familiar que establece bonos y transferencias condicionadas para las familias de pobreza extrema y crea subsidio de empleo de la mujer”.
- Ley N°20.535, D.O. 13/10/2011, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. “Concede permiso a los padres de hijos con discapacidad, para ausentarse del trabajo”
- Ley N°20.482, D.O. 04/01/2011, Ministerio del Trabajo y Prevención Social. “Modifica el artículo 195 del Código del Trabajo, en relación al permiso laboral del padre en caso de nacimiento de un hijo”.

#### **4.1.4. Barreras<sup>95</sup>**

##### **Las mujeres y el laberinto del liderazgo**

Las mujeres ascienden en su carrera al interior de las organizaciones, aunque a menudo se encuentran con barreras, tales como, el techo de cristal. Sin embargo, un estudio publicado por la revista Harvard Business, propone una versión más contemporánea a los desafíos permanentes que enfrentan las mujeres en su camino hacia el liderazgo empresarial.

Las barreras que componen el Laberinto son las siguientes:

##### ➤ **Vestigios de prejuicios**

Uno de los estudios más exhaustivos fue efectuado por el personal de la Government Accountability Office de Estados Unidos. El estudio se basó en encuestas realizadas entre 1983 y 2000 a una muestra representativa de ciudadanos estadounidenses. Incluyeron a empleados de tiempo parcial y jornada completa en las encuestas, y tomaron en cuenta todos los factores que podían estimar y que podrían afectar las remuneraciones, tales como educación y experiencia laboral. Los datos mostraron que en promedio las mujeres ganaron alrededor de 44% menos que los hombres entre 1983 y 2000.

---

<sup>95</sup> Eagly, A. y Carli, L. (2007). Las Mujeres y el Laberinto del Liderazgo. *Harvard Business Review*. V, 85, 9. 54-64.

Aún en entornos culturalmente femeninos, como enfermería, bibliotecología, educación básica y trabajo social, los hombres ascienden a cargos administrativos y de supervisión con más rapidez que las mujeres.

Todos estos estudios continúan la tradición del paradigma de Goldberg, cuyo nombre alude a un experimento efectuado en 1968 por Philip Goldberg. En su estudio, los participantes evaluaron ensayos escritos idénticos salvo por el nombre de hombre o de mujer de sus autores. El estudio demostró que las mujeres recibieron evaluaciones inferiores salvo cuando el ensayo se trataba de un tema femenino y lamentablemente, después de 40 años, los resultados se siguen repitiendo.

Lo interesante es que existe poca evidencia a partir de los estudios correlacionales o experimentales que señale que las cosas sean más difíciles para las mujeres a medida que ascienden en las organizaciones. Más bien son un cúmulo de prejuicios.

➤ **Resistencia hacia el liderazgo de mujeres**

Detrás de la discriminación existe un conjunto de asociaciones mentales conscientes e inconscientes compartidas acerca de las mujeres, los hombres y los líderes. En términos psicológicos, el choque ocurre entre dos conjuntos de asociaciones: comunitarias y activas. A las mujeres se les asocia con cualidades comunitarias, mientras que a los hombres con cualidades activas. En consecuencia, las mujeres líderes se topan con un doble vínculo. Si son altamente comunitarias, pueden recibir críticas por no tener suficientes cualidades activas. Pero si exhiben muchas de éstas, pueden recibir críticas por no tener características comunitarias. De todos modos, es posible que dejen la impresión de que carecen de las cualidades necesarias para ejercer puestos con poder. También la autopromoción es igual de arriesgada para las mujeres, se espera que incluso las mujeres más brillantes sean modestas.

Dado este doble vínculo, no debería sorprender que las personas se resistan más a la influencia de las mujeres. Otra de las formas en que las mujeres son penalizadas es que éstas no reciben todos los beneficios por ser cálidas y consideradas. Debido a que es lo que las personas esperan de las mujeres, las conductas agradables que parecen dignas de

mención en los hombres pasan desapercibidas en las mujeres. Los resultados muestran que los hombres pueden comunicarse de manera cálida o dominante, sin sanciones por ninguno de los dos tipos de comportamiento.

➤ **Temas de estilo de liderazgo**

Las mujeres líderes son algo más transformacionales que los hombres, sobre todo cuando se trata de ofrecer apoyo y aliento a los subordinados. La investigación no sólo nos indica que los hombres y mujeres ostentan estilos distintos de liderazgo, sino que los enfoques adoptados por las mujeres son más eficaces en general, mientras que aquellos adoptados por los hombres son sólo un poco eficaces e incluso pueden obstaculizar la eficacia.

Las mujeres adoptan un estilo más participativo y centrado en la colaboración que aquel preferido habitualmente por los hombres, ellas integran a otros en la toma de decisiones y dirigen como una maestra motivadora y un positivo modelo a seguir.

➤ **Las demandas de la vida familiar**

Las mujeres siguen siendo las que interrumpen sus carreras, se toman más días libres, y trabajan a tiempo parcial. En consecuencia, tienen menos años de experiencia de trabajo y menos horas de empleo al año, interrupciones que desaceleran el progreso de sus carreras y reducen sus ganancias. Las personas que toman decisiones a menudo suponen que las madres tienen responsabilidades domésticas que hacen que sea inadecuado ascenderlas a puestos más exigentes.

La baja inversión en capital social: el capital social se asocia con la vida social que las personas desarrollan con colegas y construir redes de profesionales. La importancia de este factor es que el capital social es aún más importante que el hábil desempeño en las tareas tradicionales de gestión. En estos entornos, las redes influyentes están compuestas completamente – o al menos casi completamente – por hombres. Irrumpir en estas redes puede ser difícil, debido a la participación minoritaria de mujeres.

Al analizar las barreras como un laberinto vemos que las mujeres líderes enfrentan diferentes retos. Desde un comienzo con prejuicios que benefician a los hombres y

penalizan a las mujeres, continúa con una resistencia particular al liderazgo de las mujeres, incluye temas relacionados con el estilo y la autenticidad del liderazgo y, lo más dramático comprende el desafío de equilibrar el trabajo con las responsabilidades familiares.

Las autoras de este artículo además proponen una serie de iniciativas para capear estos obstáculos, partiendo por incentivar a los gobiernos a implementar y hacer cumplir una legislación antidiscriminatoria que obligaría a las organizaciones a eliminar las prácticas que fomentan la desigualdad. La desigualdad de género es la consecuencia de normas enraizadas en las estructuras y culturas organizacionales. Hay que aprender a apreciar la sutileza y complejidad del problema y atacar las raíces de formas tales como:

- Generar mayor conciencia de los impulsores psicológicos del prejuicio hacia las mujeres líderes y trabajar para disipar aquellas percepciones.
- Cambiar la norma de las largas horas de trabajo.
- Reducir la subjetividad de la evaluación del desempeño.
- Usar herramientas de reclutamiento abierto, tales como avisos y agencias de empleo, en lugar de depender de redes sociales informales y recomendaciones para llenar puestos.
- Asegurar una masa crítica de mujeres en cargos ejecutivos – no sólo una o dos mujeres – para evitar los problemas que generan los gestos meramente simbólicos.
- Evitar que en cualquier equipo haya solo una mujer.
- Ayudar a cimentar el capital social.
- Preparar a las mujeres para la gerencia de línea entregándoles tareas de un nivel de exigencia adecuado.
- Establecer prácticas de recursos humanos más orientadas a la familia.
- Otorgar a aquellos empleados con altas responsabilidades de crianza más tiempo para demostrar que merecen un ascenso.
- Fomentar el regreso de las mujeres.
- Alentar la participación de los hombres en los beneficios orientados a la familia.

Al ver las dificultades desde arriba, es más probable encontrar las soluciones.

## 4.2. Mujeres directivas en las organizaciones<sup>96</sup>

El mundo de los negocios está cambiando el paradigma de la administración rígida, centralista y dirigida por varones. Las organizaciones jerárquicas son desplazadas por **organizaciones** planas con estructuras más abiertas y los estilos de liderazgo autoritario y coercitivo dejaron de ser efectivos.

En ese nuevo escenario, el gerente exitoso ya no es el que dirige con base a un organigrama establecido, sino el que se apoya en él mismo y en su equipo de trabajo. No es el que se encasilla en las reglas, sino el que emprende nuevos proyectos y estimula a los demás a hacerlo. Ante esta situación ganan las personas flexibles, amigables, abiertas, que dan espacio a la opinión de otros y, lo más importante, que establecen relaciones creando ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización y de las personas que forman parte de ella.

Las organizaciones modernas han abierto nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo para la mujer que le permiten desarrollar su estilo de liderazgo. Quedaron atrás los tiempos en que las mujeres adoptaban un modelo masculino más rígido que los mismos hombres. Por el contrario, la mujer, por sus múltiples funciones --hogar, hijos y trabajo--, ha desarrollado una gran habilidad para responder a todas las situaciones eficientemente. Ejemplo de esta realidad es la CEO Margaret Heffernan<sup>97</sup> de la compañía de internet diversificada estadounidense CMGI, episodio memorable porque puso en evidencia algo real: la mayoría de los hombres y mujeres de las empresas jamás vieron una mujer CEO, y mucho menos trabajaron con una.

El liderazgo femenino es un fenómeno reciente; su presencia en la oficina es motivo de estudio para determinar cómo dirigen, cuál es su estilo de mando, cuáles son sus fortalezas y sus habilidades, y también sus habilidades como mecanismo para ser exitosas.

Éxito como el de Avon bajo el mando de Andrea Jung<sup>98</sup> CEO de la compañía. Asume que antes de llegar a este puesto de trabajo ocupó cargos ejecutivos en I. Magnin y Neiman

---

<sup>96</sup> Madrigal, B. (2005). Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje (1ªed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

<sup>97</sup>Heffernan, M. (2003). ¿Podemos trabajar juntos? *Trend Management*, V.5, 2. 90-95.

<sup>98</sup>Alonso, V. (2002). Mucho más que cosmética. *Trend Management*, V.5, 1. 94-99.

Marcus - , Jung de 44 años, divorciada y con dos hijos es consciente de que muy pocas personas pueden acceder a ese mundo. Ella tomó la crisis de la organización como una oportunidad para mejorar. Para ello asume que no puede hacer todo por sí misma y que debe apoyarse en los equipos de trabajo. Fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional y de las habilidades para relacionarse con otros. Parte del propósito de esta compañía es que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres y puedan acceder a los niveles gerenciales. Esto se ve reflejado en que la presidenta de Avon Brasil es una mujer que trabaja desde hace 20 años, donde Brasil es el principal mercado después de Estados Unidos.

### 4.3. Género y Liderazgo<sup>99</sup>

Hubo una época en que la pregunta ¿es diferente la forma de dirigir de los hombres a la de las mujeres? podía calificarse con precisión como una cuestión puramente académica: interesante pero no muy aplicable. En realidad, en la actualidad, millones de mujeres ocupan posiciones administrativas y varios millones más de ellas continúan incorporándose a las filas de los gerentes. Los errores de apreciación acerca de la relación entre el liderazgo y el género pueden afectar adversamente la contratación, la evaluación del desempeño, las promociones y otras decisiones en materia de recursos humanos, tanto para los hombres como para las mujeres

En los últimos años se han realizado varios estudios enfocados en el género y el estilo de liderazgo. Su conclusión general, así como también se ha expuesto en esta investigación, es que los hombres y las mujeres tienen estilos diferentes. Las mujeres son afectas a adoptar un estilo más **democrático o participativo**, les preocupa el proceso y también su estilo es menos autocrático o de liderazgo que el de los hombres. Las mujeres son más propensas a fomentar la participación, a compartir el poder y la información, y a tratar de elevar la autoestima de sus seguidores. Ellas dirigen por medio de la inclusión y se basan en su propio carisma, su pericia, sus contactos y sus habilidades en el terreno de las relaciones personales, para tratar de influir en otras personas. Las mujeres tienden a aplicar el

---

<sup>99</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración* (6ªed.) México: Prentice Hall.

**liderazgo transformador**, motivando a los demás al hacer que su interés egoísta se convierta en el interés de alcanzar las metas de la organización.

En una investigación realizada en Chile, Abarca & Majluf, (2003) se observó que los estilos de liderazgo de hombres y mujeres son en realidad distintos pero muy complementarios. Esto significa que las características más sobresalientes del estudio de la mujer ejecutiva son las menos relevantes en el estilo masculino y viceversa. En los estudios se descubrió que las fortalezas del estilo de liderazgo femenino se asocian más a una **orientación a las personas**: habilidad para generar ambientes de trabajo positivos; solución de conflictos en forma intuitiva; deseo de invertir en las personas, habilidad para motivar y buenas relaciones interpersonales. Por otro lado, las características sobresalientes en los líderes masculinos enfatizan una **orientación a las tareas**: importancia del sueldo; ser arriesgados en la toma de decisiones racionales y eficientes; orientación a los resultados y planificación a largo plazo.

En el estudio mencionado anteriormente, se confirma que varias de estas características de liderazgo son asignadas en forma diferente a hombres y mujeres, la diferencia entre ambos sexos se da en el mismo sentido que en la investigación anterior, Abarca & Majluf, (2003).

**4.3.1. Figura 12: Diferencia en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres**

Alternativas	No existe diferencia	Las mujeres motivan mejor	Los hombres motivan mejor
Motivar a otros	56%	27%	17%
Fomentar la comunicación	34%	60%	6%
Producir un trabajo de alta calidad	68%	14%	18%
Planificación estratégica	43%	6%	51%
Escuchar a otros	30%	62%	8%
Resolver situaciones conflictivas	38%	18%	45%

Fuente: Elaboración propia basado en libro “Inteligencia Emocional en el Liderazgo” de Nureya Abarca, 2004.



#### 4.3.2. **Figura 13: Importancia del salario**<sup>100</sup>

El salario motiva más a las mujeres que a los hombres.

Alternativas	Respuestas en %
Falso	91%
Verdadero	9%

**Fuente: Elaboración Propia basado en el libro “Inteligencia Emocional en el Liderazgo” de Nureya Abarca, 2004.**

Según la Figura 13, las mujeres restan importancia al salario, sin embargo esto no es una razón para que las diferencias salariales sean de gran magnitud. En Chile las mujeres están ganando el 79% del salario de los hombres, aunque esa brecha se torna más pronunciada cuando aumenta la responsabilidad del cargo y el nivel de educación. En este sentido, las ejecutivas serían las más perjudicadas: sólo ganan el 66% del sueldo de sus pares (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2009) aspecto que está lejos de desaparecer incluso en países desarrollados. (Centro de Estudios Empresariales de la Mujer [CEEM], 2010). Según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica esta existe una bracha salarial del 26,3% entre hombres y mujeres que desempeñan una misma función en un mismo cargo. (Encuesta de Caracterización Socioeconómica [CASEN], 2011).

#### 4.4. **Participación Laboral de Mujeres**<sup>101</sup>

En Chile las cifras de participación laboral de mujeres son desalentadoras. Según Tokman, A. (2011) menos del 10% de las mujeres se desempeñan en cargos de alta gerencia, y menos de un 7% de mujeres participan en cargos directivos. La participación de la mujer a nivel jerárquico es acotada, el nivel superior de la organización está comúnmente “asociado” al poder, los negocios, el dinero y las influencias. Asociaciones que se discutirán más adelante.

A su vez dentro de los sectores económicos, es el de servicios financieros el que concentra el mayor número de mujeres, llegando a un 46%. (Superintendencia de Bancos e

<sup>100</sup>Curso dictado a través del diario El Mercurio y por internet durante el año 2001. Véase también [www.claseejecutiva.cl](http://www.claseejecutiva.cl)

<sup>101</sup> Pizarro, O. & Gerra, M. (2010). *Rol de la Mujer en la gran empresa*. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer.

Instituciones Financieras [SBIF], 2008). También están presentes en comercio, recursos humanos, comunicaciones, responsabilidad social empresarial y otros servicios.

A través de las cifras también se puede afirmar, que existen áreas o profesiones feminizadas, están segregadas, como es el caso de carreras relacionadas con la salud y la educación ((CEEM, 2010) y (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2012)). Esto se contrapone a la cantidad de profesionales que salen al mercado laboral, ya que 6 de cada 10 profesionales en Chile son mujeres (MINEDUC, 2012). A pesar de su nivel adecuado de formación esto no ha sido suficiente para equiparar el escenario en cargos de responsabilidad ni para su incorporación en mayor número en las organizaciones.

Es importante mencionar que la tasa de participación femenina está correlacionada con la pobreza, a menor decil menor participación laboral. Esto se ve incrementado, ya que los hogares con jefatura femenina en Chile subieron de un 33% en 2009 a un 39% en 2011. De estos, el 55% se encuentra en situación de extrema pobreza. (CASEN, 2011).

La realidad de la participación laboral de mujeres a nivel internacional, también deja mucho que desear. Según el Servicio Nacional de la Mujer<sup>102</sup> Chile presenta una de las menores tasas de participación laboral femenina en el mundo, la que llega a un 43,5%. (CASEN, 2011), en América Latina llega a un 52,8% (CEPAL, 2011), y en los países de la OECD asciende a un 63,8% (OECD, 2011).

---

<sup>102</sup> Servicio Nacional de la Mujer. <http://www.sernam.cl>

---

# Capítulo II

## *Compromiso*

---



*“Que tu cuerpo y tu alma vital estén unidos en un abrazo sin separación”*

*Lao Tzu*

## **1. INTRODUCCIÓN**

---

En este segundo capítulo se aborda la variable de Compromiso, difícil de componer debido a la extensa variedad de enfoques existentes, lo que dificulta su composición.

El Compromiso Organizacional se puede entender como un estado psicológico entre el trabajador y la organización a cambio de recompensas; mientras que para otros el compromiso es el producto del proceso que se lleva a cabo al interior de las organizaciones, donde todos forman parte de su evolución.

En una primera instancia se hablará sobre el **Concepto de Compromiso** desde la mirada de diversos autores, luego se darán a conocer los **Enfoques del Compromiso** y finalmente se dará paso a la lectura de algunos de los más importantes **Modelos de Medida del Compromiso** que nos permiten medir el compromiso en las organizaciones.

## 2. CONCEPTO DE COMPROMISO

---

El compromiso en quienes forman parte de las organizaciones hace de ellas un lugar mejor.

- Lodahl y Kejner (1965) “grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo”.
- Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) lo declaran como la “creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desea seguir siendo miembro de la misma”.
- Insel y Moos (1974) “la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos”.
- Mathieu y Zajac (1990) son muy precisos en decir que el compromiso “es un vínculo o lazo del individuo con la organización”.
- Meyer y Allen (1991) “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”.
- De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) lo definen como el “mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus propósitos... el compromiso entonces es comprendido como la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales”.
- Bishop (1999) considera que es “la fuerza relativa de identificación de un

individuo e involucración en una organización particular, equipo o profesión”.

- Castañeda (2001) define el compromiso como un instrumento que “mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo”.
- Díaz y Montalbán (2004) lo declaran como la “identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja”.
- Claire (2003) y Zavaleta (2005) “el compromiso organizacional se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización”.
- Kinichi y Kreitner (2006) lo consideran como el “grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos”.
- Pineda (2006) va más allá y explica que “saber si un colaborador está o no comprometido con su organización es muy importante para percibir y explicar su forma de actuar con sus compañeros, con sus jefes, con sus subordinados, considerando que el nivel de Compromiso de los organizadores podrá incluso tener influencia en el nivel de competitividad de la organización”.
- Ribeiro y Bastos (2010) propone que el compromiso “es una de las fuerzas relevantes que componen la vitalidad competitiva de la organización”.

### **3. Enfoques del Compromiso<sup>103</sup>**

---

La literatura recogida considera, a lo largo del tiempo, la existencia de tres enfoques dentro del concepto de Compromiso Organizacional, estos son:

#### **3.1. Enfoque Actitudinal**

Este se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización, es decir, se refiere a la forma en que el individuo se identifica con la organización. Este enfoque se orienta al estudio de la relación positiva entre fuerte compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad.

#### **3.2. Enfoque Conductual**

Dicho enfoque se centra en los mecanismos que favorecen que el trabajador se identifique con la empresa para la cual labora. Se entiende el compromiso como una serie de transacciones entre el individuo y su organización, en consecuencia se permanece dentro de la organización por las recompensas o beneficios asociados a la membresía. El foco de interés investigativo de este enfoque es la determinación de las condiciones en medio de las cuales los individuos se comprometen con una empresa en particular.

#### **3.3. Enfoque Multidimensional**

En este enfoque destacan las investigaciones de los autores O'Reilly y Chatman, los cuales consideran que el apego psicológico constituye la base del compromiso organizacional, ésta se basa en tres dimensiones:

- a. Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas
- b. Involucramiento basado en la afiliación
- c. Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales

---

<sup>103</sup> Córdoba, C. (2015). *Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. Tesis para optar al título de Relaciones Públicas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Destaca también como parte de este enfoque los autores Meyer y Allen, quienes plantean que el compromiso es resultado de la sumatoria de tres componentes, diferentes en intensidad:

- a. Componente Afectivo
- b. Componente de Continuidad
- c. Componente Normativo

## ***4. Modelos de Medida de Compromiso***<sup>104</sup>

---

### **4.1. Modelo de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974)**

Estos autores fueron los pioneros en las investigaciones de Compromiso organizacional. En un comienzo la teoría tenía un carácter unidimensional, basada en la dimensión afectiva. Más tarde, propusieron que el compromiso organizacional estaba caracterizado por al menos tres factores:

- Fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizativos.
- Deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización.
- Fuerte deseo por mantener pertenencia en la organización.

Con esta nueva caracterización crearon el instrumento de medida OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) instrumento de 15 ítems que confluían en un único factor según los primeros análisis factoriales. Los autores querían diseñar una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados.

A pesar de gozar de apoyo generalizado, también ha sido criticado por falta de homogeneidad, y por sobre todo reflejar más las intenciones de posibles comportamientos que las actitudes. El carácter multidimensional tomó fuerza hasta convertirse en el enfoque

---

<sup>104</sup> Gallardo, E. (2008). *Evolución en el estudio y medida del Compromiso Organizativo. Problemáticas y Soluciones*. España: Universidad de Barcelona.



dominante, sin embargo se mantiene la discusión sobre el número y las dimensiones que lo integran.

#### **4.2. Modelo de O'Reilly y Chatman (1986)**

Los trabajos de los investigadores O'Reilly y Chatman los llevaron a proponer tres formas de compromiso, de acuerdo al trabajo de Kelman (1958) sobre cambio de actitudes y conducta, estas son:

- Conformidad: se refiere a la adopción de actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas.
- Identificación: sentimiento de orgullo de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios.
- Interiorización: se refiere cuando los valores del individuo coinciden con los de la organización.

El impacto de este modelo ha sido escaso, en gran parte debido a la dificultad por distinguir entre identificación e interiorización, en investigaciones más recientes han combinado estos dos ítems en uno solo llamado “compromiso normativo”.

Su aporte ha estado en motivar el carácter multidimensional de la teoría de compromiso organizacional.

#### **4.3. Modelo de Meyer y Allen (1991)**

Los trabajos de Meyer y Allen en una primera instancia están basados sobre los estudios de Buchanan (1974) quien habla de compromiso organizacional como una “aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos enfatizando los sentimientos que una persona tiene hacia su organización.” Su propuesta, en 1984, es un modelo bidimensional, compuesto de las dimensiones de afectividad y de continuidad.

- Compromiso afectivo: se entiende como la unión afectiva que los empleados sienten hacia la organización caracterizada por su identificación e implicación con la

organización así como también por el deseo de permanecer en ella. Para medirlo crearon la escala Escala de Compromiso Afectivo en sus siglas en inglés ACS Affective Commitment Scale.

- Compromiso De Continuidad: deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de abandonar la organización. La escala de medida de este tipo de compromiso es la CCS (Continuance Commitment Scale).

En investigaciones posteriores, 1990, Meyer y Allen añadieron una tercera dimensión llamada Compromiso Normativo o también llamado Compromiso Moral, pasando de un modelo bidimensional o un modelo multidimensional ahora con tres escalas. Esta tercera dimensión ha variado en su conceptualización, en resumen se podría explicar de la siguiente manera.

- Compromiso Normativo: sentimiento de obligación moral de los empleados de permanecer en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad. Para esta dimensión definieron la escala NCS (Normative Commitment Scale).

#### **4.4. Modelo de Dunham, Grube y Castañeda (1994).**

Sobre los estudios de Meyer y Allen (1991), los autores Dunham, Grube y Castañeda plantearon un modelo, donde concluyen que cada uno de los componentes puede ser determinado por diferentes antecedentes:

- Antecedentes del compromiso afectivo: aquellas características percibidas de autonomía en la tarea, significatividad de la tarea, diversidad de las habilidades, apoyo del supervisor, dependencia organizacional, edad, antigüedad.
- Antecedentes del compromiso normativo: en cuanto al compromiso normativo, la evidencia sugiere que el componente normativo se desarrolló en los primeros procesos de socialización, en la consistencia de la misión de la organización con los valores culturales, en fin, en el contrato psicológico. El componente normativo del compromiso organizacional ha sido poco estudiado, pero se ha encontrado que está

relacionado positivamente con el apoyo del supervisor y compañeros, pero en un menor grado que la relación que existe con el compromiso afectivo.

Se espera que el compromiso de los compañeros provea señales normativas que podrían influenciar el desarrollo del compromiso normativo (Dunham, y otros, 1994), una gerencia participativa crea un sentido de obligación moral de retribuir a la organización.

Aquellos individuos que pueden influir en las decisiones, perciben que esta función le es dada por lo tanto sentirán la necesidad de ofrecer algo a cambio a la organización.

- Antecedentes del compromiso de continuidad: en el componente calculador del compromiso organizacional, por definición prevalecen las características organizacionales (Meyer y Allen, 1991). Entre los tipos de inversión individual que podrían influir en la decisión de dejar la organización se encuentran las recompensas dinerarias, estatus y seguridad en el trabajo. El compromiso de continuidad presenta dos subdivisiones en este modelo, las cuales son el sacrificio personal y alternativas. Los antecedentes individuales del compromiso de continuidad incluyen la edad, la antigüedad y la satisfacción.

La edad y la antigüedad son predictores, ya que están relacionadas con la inversión en tiempo, relaciones con los compañeros de trabajo e inversión en jubilación; la edad tiene una relación inversa con las oportunidades de trabajo. eEn el caso de la antigüedad, se relaciona con el desarrollo de las habilidades necesarias para esa organización en particular.

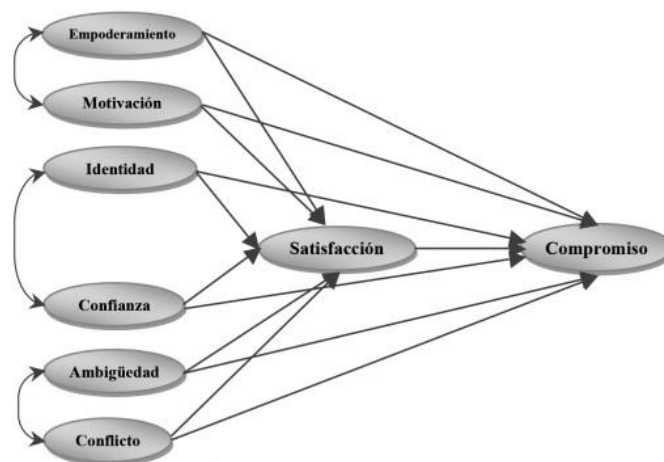
#### **4.5. Modelo de Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley (2011)**

Estos autores plantean que el Compromiso Organizacional es un producto más que un proceso permanente de identidad. Advirtiendo que quienes asumen un compromiso con sus empresas son considerados como un producto de la dinámica organizacional más que como individuos con personalidades y valores colaborativos, dándole importancia a las

capacidades y estrategias de afrontamiento ante conflictos, riesgo e incertidumbre que posee el individuo.

Este producto es proceso de siete causas relativas al empoderamiento, motivación, identidad, confianza, ambigüedad y conflicto, las cuales inciden sobre el compromiso a través de la satisfacción.

**4.5.1. Figura 14: Modelo de Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley.**



A través de este modelo el compromiso puede ser definido como el resultado de la interrelación entre factores organizacionales de orden humano en referencia a la relación entre líderes y empleados o también se puede decir que el compromiso está en función de los deseos personales y las visiones organizacionales, donde los líderes y empleados se relacionan a partir de un equilibrio entre libertades, capacidades y responsabilidades.

---

# Capítulo III

## *Sector Público*

---



*“Si practicas la equidad, aunque mueras no perecerás”*

*Lao Tzu*

# 1. INTRODUCCIÓN

---

Sector Privado v/s Sector Público parecieran ser antagonistas, sin embargo, ambos requieren Administración para alcanzar los objetivos propuestos como organizaciones.

Durante la construcción, recolección de información y análisis de los antecedentes aquí presentes, se genera la oportunidad de enriquecerse a través del conocimiento de las raíces de la Administración que nos conduce.

El Capítulo III definido como Sector Público comienza explicando, valga la redundancia, el **Sector Público, su composición, principios y categorías**. Luego se continúa con el Concepto de **Municipalidad**, donde se definen sus **funciones e instrumentos**. La tercera parte y final de este capítulo se denomina **El Gran Concepción**, tópico en el cual se aclaran sus **orígenes**, su **Desarrollo Metropolitano** y los **Municipios** que lo conforman.

Sumado al levantamiento de información en libros, revistas, sitios web, entre otros; se recorrieron todos los municipios del Gran Concepción para ver la realidad cotidiana de sus comunas.

Este tercer capítulo a su vez concluye con el Marco Teórico para pasar a dar comienzo a la Validación de tesis a través del Estudio Empírico.

## 2. SECTOR PÚBLICO<sup>105</sup>

---

El sector público está encabezado por el Presidente de la República, el cual ejerce, según Artículo 1, Ley 18.575, el gobierno y la Administración del Estado, la cual está constituida por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos, donde están incluidos: la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las **Municipalidades** y las empresas públicas que han sido creadas por ley.

Es importante resaltar que la Administración del Estado, según Artículo 3, está al servicio de la persona humana. Donde el objetivo perseguido es “promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente y fomentando el desarrollo del país.

Para su normal funcionamiento la Administración del Estado debe tomar en cuenta una serie de principios para garantizar autonomía de los grupos intermedios de la sociedad y respeto por todas aquellas personas que quieran realizar una actividad económica, siempre y cuando se respete la legislación de la Constitución Política y de las leyes.

### 2.1. Principios

- Responsabilidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Coordinación
- Impulso de oficio del procedimiento
- Impugnabilidad de los actos administrativos
- Control
- Probidad
- Transparencia
- Publicidad administrativas

---

<sup>105</sup> Ley N°18.575. *Ley de Bases Generales*. Biblioteca Nacional del Congreso.  
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29967>

## **2.2. Servicios Públicos**

Al hablar de Servicios Públicos hacemos referencia, según Artículo 25, a los “órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades, de manera regular y continua”. Estos a su vez se dividen en Servicios Públicos Centralizados y Servicios Públicos Descentralizados, los cuales (según sea su naturaleza) están sometidos a la dependencia o supervigilancia del Presidente de la República a través de los respectivos Ministerios, respetando las políticas, planes y programas que vengan de ellos para su posterior aplicación. Además de esto la ley tiene la facultad de crear, de manera excepcional, servicios públicos bajo la dependencia o supervigilancia directa del Presidente de la República.

### **2.2.1. Servicios Públicos Centralizados**

La característica de estos servicios públicos es que, según Artículo 26, actúan bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del Fisco y están bajo la dependencia del Presidente de la República, a través del Ministerio correspondiente.

### **2.2.2. Servicios Públicos Descentralizados**

A diferencia de los Servicios Públicos Centralizados y de acuerdo al Artículo 26, los Servicios Públicos Descentralizados actúan con personalidad jurídica y patrimonio propio y están sometidos a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio que corresponda. Esta descentralización puede ser funcional o territorial.



### 3. MUNICIPALIDADES<sup>106 107</sup>

---

Primeramente es debido aclarar que: la comuna se crea por ley, ya que determina un radio territorial, y por este hecho la Constitución Política creó la Municipalidad, para administrar la comuna.

La Municipalidad es creada, como se dijo anteriormente, por la Constitución Política de la República de Chile, según Artículo 118. En dicho artículo queda estipulado que “una ley orgánica constitucional determinará las funciones y atribuciones de las municipalidades. Dicha ley señalará, además, las materias de competencia municipal que el alcalde, con acuerdo del concejo o a requerimientos de los 2/3 de los concejales en ejercicio, o de la proporción de ciudadanos que establezca la ley, someterá a consulta no vinculante o a plebiscito, así como las oportunidades, forma de la convocatoria y efectos”.

La ley que menciona el artículo 118 de la Constitución Política es la **18.695**, Orgánica Constitucional de Municipalidades. El Párrafo I, Artículo 1, dice que: “la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad”. Al mismo tiempo, en el artículo 2, define a la municipalidad como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Donde “cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”. Éstas están constituidas por el Alcalde, siendo éste la máxima autoridad municipal, y por el Concejo.

Actualmente en Chile existen: 15 regiones, 54 provincias, 346 comunas y un total de 345 municipios<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Ley N°18.695. *Orgánica Constitucional de Municipalidades*. Biblioteca Nacional del Congreso. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

<sup>107</sup> Gobierno de Chile. *Constitución Política de la República de Chile*. Actualizada en Octubre de 2009. [http://www.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/constitucion\\_politica\\_2009.pdf](http://www.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/constitucion_politica_2009.pdf)

<sup>108</sup> Sistema Nacional de Información Municipal, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ministerios del Interior y Seguridad Pública. [http://datos.sinim.gov.cl/datos\\_municipales.php](http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php)

### **3.1. Funciones**

La municipalidad tiene diferentes funciones y/o atribuciones que le permiten desarrollarse y contribuir al bien común de los ciudadanos.

#### **3.1.1. Funciones privativas o exclusivas**

Las funciones privativas son descritas en el artículo 3, de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Estas son definidas como:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- c) La promoción del desarrollo comunitario;
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo;
- e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, y
- f) El aseo y ornato de la comuna.

#### **3.1.2. Funciones compartidas o de ejecución**

De la misma forma que son descritas las funciones privativas, las funciones compartidas son expresadas en Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, artículo 4. Estas funciones son coordinadas con otros órganos de la Administración del Estado, las cuales son:

- a) La educación y la cultura;
- b) La salud pública y la protección del medio ambiente;

- c) La asistencia social y jurídica;
- d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;
- e) El turismo, el deporte y la recreación;
- f) La urbanización y la vialidad urbana y rural;
- g) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias;
- h) El transporte y tránsito públicos;
- i) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes;
- j) El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 101 de la Constitución Política;
- k) La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y
- l) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

### **3.2. Instrumentos**

Las municipalidades tienen, actualmente, tres instrumentos, los cuales son descritos en el artículo 6 de la **Ley 18.695**, estos son:

- a) El plan comunal de desarrollo y sus programas;
- b) El plan regulador comunal, y
- c) El presupuesto municipal anual.

## 4. El Gran Concepción<sup>109 110 111 112</sup>

---

El Gran Concepción o Área Metropolitana de Concepción AMC es considerada como la segunda concentración urbana de Chile después de Santiago. Su localización geográfica es entre los 36°35' latitud sur y 72°45' longitud oeste y 37°00' latitud sur y 73°15' longitud oeste.

Al hablar de que comunas forman parte del AMC es difícil, ya que existen diferentes versiones. Por ejemplo para el Atlas Socio Ambiental el AMC está compuesta de seis comunas (Concepción, Chiguayante, Hualpén, Penco, San Pedro y Talcahuano). Sin embargo para el Instituto Nacional de Estadísticas está compuesta de nueve comunas, a las anteriormente señaladas se suman Coronel, Lota y Tomé. Otra versión es la que señala el Plan Regulador Metropolitano de Concepción, éste compendio señala que el AMC está compuesta de 11 comunas.

La delimitación de las comunas que comprenden el AMC que se consideraran para esta tesis será basada en la investigación de Leonel Pérez, Profesor de Urbanismo de la Universidad del BÍO BÍO y Universidad de Concepción; y Edison Salinas Varela, Arquitecto de la Universidad de Concepción, Fundador de la Red de Arquitectos; que fue publicada en la revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales Scripta Nova de la Universidad de Barcelona. Dicho estudio considera las diez comunas con crecimientos más significativos agrupados alrededor del centro del AMC: Concepción, Chiguayante, Coronel, Hualpén, Hualqui, Lota, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano y Tomé.

El AMC posee una rica y diversa actividad económica basada en la industria y en la entrega de servicios. El 19, 24% de su población se dedica al comercio, el 14,69% a la industria manufacturera, un 8,83% a actividades inmobiliarias y empresariales, un 8,12% a la construcción y finalmente un 7,92% actividades de enseñanza o educación. El 97% de la población reside en zonas urbanas. Concepción y Talcahuano destacan como los principales

---

<sup>109</sup> Rojas, C.; Muñiz, I. y García, M. (2009). Estructura Urbana y Policentrismo en el Área Metropolitana de Concepción. *Eure*. Vol. 35, 105. 47-70.

<sup>110</sup> Pérez, L. y Salinas, E. (2007). Crecimiento Urbano y Globalización: Transformaciones del Área Metropolitana de Concepción, Chile, 1992-2002. *Scripta Nova*. Vol. 11, 251. 6-12.

<sup>111</sup> Instituto Nacional de Estadísticas, INE. [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

<sup>112</sup> Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU. [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl)

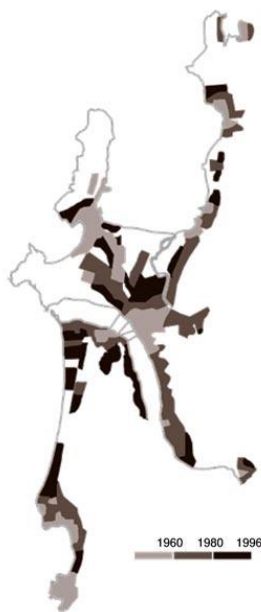
articuladores urbanos, siendo a su vez con el pasar de los años un núcleo conurbado generador de anillos concéntricos de ciudades satélites.

Una característica singular de esta zona es ser el único lugar de Chile donde se relacionan cuatro modos de transporte: aeroportuario, portuario marítimo, ferroviario y vial.

#### **4.1. Desarrollo Metropolitano**<sup>113 114</sup>

Los inicios de la metrópoli comienzan con la instalación de la Compañía de Aceros del Pacífico (CAP) en Huachipato, alrededor del año 1950. También por estos años comienza un acelerado poblamiento producto de la migración de sectores rurales en busca de empleo, de la instalación de poblaciones para distintos sectores de trabajadores y directivos de empresas y un notable crecimiento del sector sur del AMC que más tarde daría lugar a la comuna de Chiguayante.

##### **4.1.1. Figura 15: Crecimiento y formación del AMC**



**Fuente:** Extraído de la revista *Scripta Nova* en su publicación “Crecimiento Urbano y Globalización: Transformaciones del Área Metropolitana de Concepción, Chile, 1992-2002” de Leonel Pérez y Edison Salinas, 2007.

<sup>113</sup> Pérez, L. y Salinas, E. (2007). Crecimiento Urbano y Globalización: Transformaciones del Área Metropolitana de Concepción, Chile, 1992-2002. *Scripta Nova*. Vol. 11, 251. 6-12.

<sup>114</sup> Goycoolea, R. (2005). Entrevista realizada por E. Salinas.

Se puede decir que el origen del AMC ha estado condicionado por los siguientes factores:

- El desarrollo de la industria. La Compañía de Aceros del Pacífico CAP y sus subsidiarias, la Industria Petroquímica, el sector forestal y pesquero fomentó una primera etapa de metropolización generando procesos migratorios sucesivos.
- Los elementos geográficos. El borde costero, el relieve y la presencia del río Bío-Bío han dado vida al AMC, donde se han creado puertos, se ha fomentado el asentamiento en los valles y sectores bajos. Más tarde estos elementos fomentaron la industrialización de todo tipo y que se generara un crecimiento de tipo “tentacular”.
- La estructura vial. Compuesta por líneas ferroviarias y de tranvías, autopistas y carreteras, puentes. Avances que han permitido conectar y trasladar a los habitantes del AMC. El avance más actual es el plan de transporte Biovías y la ruta interportuaria.

## **4.2. Ciudades**

### **4.2.1. Concepción**<sup>115</sup>

La ciudad de Concepción es fundada el 5 de Octubre de 1550 en tiempos de la Conquista Española por don Pedro de Valdivia, con el nombre de “La Concepción de María Purísima del Nuevo Extremo”.

Su localización, en un comienzo, estaba en la ciudad de Penco. Sin embargo, producto de diversos incendios, saqueos, daños importantes por terremotos es que se decide realizar en el año 1751 un proceso de traslado de la ciudad. Éste proceso de decisión se demoraría 12 años, hasta que entre 1764 y 1765 se traslada al Valle de la Mocha, ubicación actual de la ciudad.

Esta ciudad también tiene un lugar importante en el proceso de la Independencia de Chile. En la actual Plaza de la Independencia don Bernardo O’Higgins declara y jura

---

<sup>115</sup> Ilustre Municipalidad de Concepción y Duoc UC.(2012). Diagnóstico PLADETUR Comuna de Concepción. Tercer Avance: Aspectos Territoriales, Históricos, Demográficos y Económicos de la comuna, Oferta Turística, Demanda Turística, Foda y Anexos. <http://www.concepcion.cl/wp-content/uploads/2013/11/DIAGNOSTICO-PLADETUR-COMUNA-DE-CONCEPCION.pdf>

solemnemente la Independencia de Chile. A este acto se debe el nombre de la plaza principal de Concepción.

Concepción es el centro de servicios del Gran Concepción, a su vez junto con Talcahuano forman el núcleo conurbado más importante del AMC.

#### **4.2.2. Coronel**<sup>116</sup>

El 29 de Junio de 1983, por Decreto Alcaldicio N°569, se declara a don Jorge Rojas Miranda como el fundador de la ciudad de Coronel, donde además se reconoce su fecha de fundación como el 30 de Agosto de 1849.

Jorge Rojas, empresario minero, en aquellos años firma un contrato de arrendamiento con Francisco de Paula Mora, por nueve años de los terrenos para explotar las minas de carbón de dicho territorio. Dentro de este contrato se obliga a Mora a facilitar los terrenos que están al sur (de esta comuna) para que los trabajadores puedan construir sus casas. Este hecho da paso para el asentamiento y más tarde dar origen de la comuna de Coronel.

Con el paso del tiempo, en el año 1974, como consecuencia del proceso de regionalización y descentralización del país desaparece el Departamento de Coronel y pasa a formar parte de la Provincia de Concepción. Cinco años más tarde, en 1979, los límites de la comuna son precisados a los que actualmente corresponden, una de las modificaciones importantes fue que el territorio de San Pedro de la Paz, perteneciente a Coronel, fue traspasado a la comuna de Concepción.

#### **4.2.3. Chiguayante**<sup>117</sup>

Antiguamente conocida como “Camino de la Frontera de Don Ambrosio”, en tiempos (1819) en que era Presidente de la República don Bernardo O’Higgins, Chiguayante paso a incorporarse a la división política administrativa del país.

Chiguayante se convierte en comuna el 07 de Octubre de 1925, por Decreto Presidencial, artículo 37, N°740. Su primer Alcalde fue don Walter Schaub. Sin embargo, esta situación

---

<sup>116</sup> Ilustre Municipalidad de Coronel. <http://www.coronel.cl/ciudad/historia-de-la-ciudad/origenes-administrativos-de-la-ciudad/>

<sup>117</sup> Ilustre Municipalidad de Chiguayante. <http://www.chiguayante.cl/page/view/1>

sería breve, ya que el 30 de Diciembre de 1927 también por Decreto Presidencial se relega a Chiguayante a Subdelegación de Concepción, suprimiendo su carácter de comuna.

Los intentos por recuperar la autonomía y obtener el reconocimiento como comuna de sus habitantes tienen fruto. En el año 1990 se crea el Comité Procomuna, con el fin de volver a independizarse de Concepción. Finalmente y tras una larga lucha, el 28 de Junio de 1996, de acuerdo a la publicación en el Diario Oficial, la Ley N°19.461 se crea por segunda vez la comuna de Chiguayante, en octubre de ese mismo año la comunidad escoge como Alcalde a don Tomás Solís Nova.

#### **4.2.4. Hualpén**<sup>118</sup>

La actual comuna de Hualpén era conocida como Hualpencillo (lo que era el sector sur de Talcahuano) donde el sentimiento de abandono de la comunidad de este sector de parte del municipio jurisdiccional de Talcahuano gatilló una fuerte cohesión vecinal para poder dar solución a carencias que habían en diversas áreas, tales como: áreas verdes, iluminación pública, falta de calles pavimentadas, entre otras. A esto se suma que dicho sector estaba estigmatizado como una zona de pobreza, insegura, peligrosa, y para el mal de los habitantes, distante con las autoridades e instituciones del gobierno local donde acudir.

Los sentimientos de independencia continuaron ahora con el objetivo de ser una comuna propia.

Múltiples intentos llevaron a que finalmente el 13 de marzo de 2004, de acuerdo a la publicación en el Diario Oficial, la Ley N°19.936 da origen a la comuna de Hualpén. Su primer Alcalde fue don Marcelo Rivera Arancibia.

---

<sup>118</sup> Ilustre Municipalidad de Hualpén.

[http://www.hualpenciudad.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=27](http://www.hualpenciudad.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27)



#### **4.2.5. Hualqui**<sup>119</sup>

Antiguamente tierra conocida y codiciada por la explotación de oro.

De acuerdo a la publicación del Diario Oficial, la Municipalidad de Hualqui se crea el 22 de Diciembre de 1891, bajo el Gobierno del Presidente Jorge Montt.

El año 1891 es parte de una época en la cual los Alcaldes eran elegidos por los “Regidores” (para esa fecha eran cinco personas) y en la actualidad su equivalente son los Concejales. En ese entonces los Alcaldes asumían el cargo por un periodo de tres años, este periodo a su vez se subdividía entre dos Alcaldes. Esta última situación era acordada a través de pactos municipales. Su primer Alcalde fue Armando Méndez, quien a su vez es recordado por ser la autoridad municipal que plantó los Tilos en la plaza de esta comuna.

Con el devenir del tiempo Hualqui se estableció como un pueblo agrícola, sin embargo producto de la globalización se fueron perdiendo algunas tradiciones. Ante esta situación la comunidad junto a la Municipalidad han establecido diferentes celebraciones costumbristas con el propósito de adaptarse a dichos cambios y mantener viva su identidad. Algunas festividades propias son la cruz de San Francisco, la fiesta del choclo, el carnaval de la madera en Quilacoya, entre otras.

#### **4.2.6. Lota**<sup>120</sup>

Lota es una comuna que posee un rico patrimonio histórico. En sus comienzos era considerado como un caserío de la costa. Matías Cousiño cambiaría la historia, él fue el fundador de la Compañía de Lota (empresa dedicada a la explotación de carbón) en 1852 y el poblado de Lota Alto. Un hito importante ya en el año 1964, es la fusión de la Compañía Carbonífera e Industrial de Lota y la Compañía Carbonífera y de Fundición de Schwager, lo que a su vez terminaría en la creación de la Empresa Nacional del Carbón ENACAR el 22 de diciembre de 1973.

Otro hito importante, ahora en materia laboral, fue que producto de las huelgas obreras que se llevaron a cabo desde fines del siglo XIX surgió la necesidad de sindicatos,

---

<sup>119</sup> Ilustre Municipalidad de Hualqui. <http://www.munihualqui.cl/resena-historica-de-hualqui.html>

<sup>120</sup> <http://resumen.cl/2011/12/lota-cuna-del-movimiento-obrero/>

creándose la Federación de Trabajadores de Lota y Coronel, esto a su vez repercutió a nivel nacional ya que sería el Presidente Jorge Alessandri decretó la legalización de las organizaciones sindicales.

Lota obtiene el título de ciudad el 05 de Enero de 1875. La Municipalidad se fundó el 1 de Diciembre de 1881. Su primer Alcalde fue Nicolás Moller.

#### **4.2.7. Penco**<sup>121 122</sup>

Hablar de Penco es hablar de Concepción en sus inicios. Luego del traslado de Concepción al Valle de la Mocha, los terrenos que quedaron abandonados con el tiempo nuevamente empezaron a poblarse. En 1842 el Cabildo de Concepción acordó entregar los terrenos a los habitantes de Penco para facilitar la creación de la Villa de Penco. Este acuerdo permitió construir con propiedad, donde a partir del 29 de marzo de 1843 y por Decreto del 25 de abril de 1848, fue ratificada su condición.

En 1891 se dicta la ley de comuna autónoma, donde además se dictará el Decreto de Creación de Municipalidades. En un artículo 1° se crea la Ilustre Municipalidad de Penco. El 25 de abril de 1898, recibe el título de ciudad.

Insignes de esta comuna son la Refinería Sudamericana de Azúcar, creada en 1886, y que luego se convertiría en filial de la Compañía de Refinado de Azúcar de Viña del Mar CRAV; y la Fábrica de Loza conocida como Fanaloza o Lozapenco ambas empresas ayudan al progreso de sus habitantes, de manera lenta hacia el siglo XX.

---

<sup>121</sup> Corporación Ngehuin. *Diccionario de Historias Locales*.

[http://www.ngehuin.cl/index.php?option=com\\_glossary&letter=P&id=21601&Itemid=133](http://www.ngehuin.cl/index.php?option=com_glossary&letter=P&id=21601&Itemid=133)

<sup>122</sup> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. <http://www.subdere.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-del-biob%C3%ADo/provincia-de-concepci%C3%B3n/penco>

#### **4.2.8. San Pedro de la Paz**<sup>123</sup>

La comuna de San Pedro de la Paz nace el 29 de Diciembre de 1995. Su primer Alcalde fue don Jaime Soto Figueroa.

La historia de esta comuna comienza en los años 60, cuando en Concepción existía carencia de terrenos aptos para la construcción y además en 1960 Chile es protagonista de diversos terremotos, para lo cual se hizo más urgente la creación de viviendas. Estos antecedentes llevarían en primera instancia a crear la Villa San Pedro y más adelante Huertos Familiares, poblaciones que dan origen al barrio tradicional San Pedro Viejo del Nuevo. Además de un dato relevante es que por estos años se da comienzo a la construcción del Puente Juan Pablo II, el cual finalizaría en el año 1972. Esta comuna paso a ser una ciudad dormitorio dependiente de Concepción.

#### **4.2.9. Talcahuano**<sup>124</sup>

La geografía de Talcahuano le atribuye dos puertos, el Puerto de Talcahuano y el Puerto de San Vicente. Arribando naves de todo el mundo razón por la cual llegarían a instalarse a esta ciudad las principales agencias navieras como la Compañía Sudamericana de Vapores, la Interoceánica y la Naviera del Pacífico.

También tiene participación en el proceso de Independencia de Chile, ocurriendo en estas tierras el primer acto de Independencia. La tradición dice que en el Cerro Perales don Bernardo O'Higgins escribe sobre un tambor una carta en que proclama libertad de la colonia española, esto fue a fines del año 1817.

La demanda de atracó en los puertos de Talcahuano permite crear en 1895 al apostadero naval de Talcahuano para entregar servicios de reparación de naves mercantes y de guerra. Estos serían los cimientos de los que ahora se conoce como Astilleros y Maestranzas de la Armada ASMAR.

Se empezaría a formar una gran capacidad industrial en la zona con la instalación de la Compañía de Aceros del Pacífico CAP en el año 1946 y con la inauguración de la

---

<sup>123</sup> Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz. <http://turismosanpedrodelapaz.cl/historia-de-la-ciudad/>

<sup>124</sup> Biblioteca Nacional de Chile. <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-92963.html>.

Siderúrgica de Huachipato, esfuerzos que se obtuvieron a través de Corporación de Fomento a la Producción CORFO y de particulares. Este hito hace de Talcahuano una pieza crucial en la construcción del Gran Concepción, ya que este avance traería consigo nuevas industrias como refinería de petróleo PETROX de la Empresa Nacional del Petróleo ENAP, la planta de cementos Bio Bio y el complejo industrial petroquímico. Además producto de la riqueza marina, se emplazan en Talcahuano las pesqueras más importantes del país.

#### 4.2.10. **Tomé**<sup>125 126</sup>

Según Decreto el 13 de Julio de 1850 se crea la comuna de Tomé, en ese entonces también administra el Departamento de Coelemu.

Tomé posee una historia rica como puerto naviero, producto de su bahía los barcos desembarcaban en Dichato para abastecerse de provisiones en tiempos de guerra. En tiempos de Independencia la batalla era dura, el 17 de noviembre de 1865 la flota española bombardea el puerto de Tomé destruyendo la infraestructura industrial. La guerra cesaría en el año 1841 cuando se firma el Tratado de Paz y Amistad. Sin embargo, la incipiente industria molinera decaería sin puerto ya que era el medio de surtir de harina al mercado chileno además de exportar a países como Estados Unidos.

Los tiempos de crisis darían espacio para reformular propuestas de crecimiento. En 1865 se funda la Fábrica de Paños Bellavista Tomé. Un rubro completamente diferente al de la harina, pero que permitiría renovar a la comuna. Entre tanto, en el año 1855, Tomé recibe el título de oficial de ciudad.

La Fábrica de Paños Bellavista Tomé fundada por Guillermo Délano Ferguson fue creada para crear diversos productos textiles, incluido la confección de los sacos para los molinos de harina. Esta industria impacto de manera positiva el sector, se construyeron una iglesia, un mercado, una escuela, un gimnasio y casas para sus trabajadores. Alcanzó su auge en el año 1930, siendo símbolo de calidad con exportaciones a Europa y Latinoamérica. Sin embargo en los años 70' empezaría a decaer, al término del régimen de Salvador Allende ésta sería privatizada. En 1982 la crisis económica que vivía el país obligó a Bellavista

<sup>125</sup> Biblioteca Nacional de Chile. <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-93823.html>

<sup>126</sup> Atlas Identitario. (2014) *Comuna de Tomé*. <https://issuu.com/exhi.cl/docs/comuna-de-tome-atlas-identitario-hi>

Tomé fusionarse con su competencia Paños Oveja, dando a luz a Bellavista Oveja Tomé. A pesar de los intentos por mantener la competencia internacional de China e India terminó por cerrar sus puertas en el año 2007.

### **4.3. Direcciones Municipales**

Como se mencionó anteriormente la Municipalidad tiene el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultura. Las funciones a realizar para alcanzar dicho propósito se canalizan a través de Direcciones Municipales, con el fin de responder de manera organizada a los requerimientos de la comunidad.

De una comuna a otra las necesidades cambian, existen diferentes prioridades. A continuación se describen las Direcciones de los municipios del Gran Concepción, a excepción de aquellas Direcciones que forman parte de la asesoría del Alcalde y el Concejo.

#### **4.3.1. Ilustre Municipalidad de Concepción<sup>127</sup>**

De 16 Direcciones, 5 son dirigidas por mujeres y 10 por hombres.

- Desarrollo Comunitario.	- Administración de Salud.
- Obras Municipales.	- Administración y Finanzas.
- Secretaría Comunal de Planificación.	- Construcciones.
- Tránsito y Transporte Público.	- Comunicaciones.
- Protección Civil.	- Jurídica.
- Medio Ambiente.	- Informática.
- Aseo y Ornato.	- Control.
- Educación Municipal.	- Asesoría Urbana

<sup>127</sup> Ilustre Municipalidad de Concepción. <http://www.concepcion.cl>

#### 4.3.2. Ilustre Municipalidad de Coronel<sup>128</sup>

De 10 Direcciones, 4 son dirigidas por mujeres y 6 por hombres.

- Tránsito y Transporte Público.	- Extensión, Cultura y Deportes.
- Dirección de Obras.	- Educación Municipal.
- Desarrollo Comunitario.	- Aseo y Ornato.
- Administración y Finanzas.	- Salud Municipal.
- Control.	- Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación.

#### 4.3.3. Ilustre Municipalidad de Chiguayante<sup>129</sup>

De 10 Direcciones, 3 son dirigidas por mujeres, 7 por hombres.

- Control.	- Desarrollo Comunitario.
- Jurídica.	- Aseo, Ornato y Medio Ambiente.
- Administración y Finanzas.	- Educación.
- Obras Municipales.	- Administración de Salud.
- Tránsito y Transporte Público.	- Secretaría Comunal de Planificación.

#### 4.3.4. Ilustre Municipalidad de Hualpén<sup>130</sup>

De 11 Direcciones, 1 es dirigida por una mujer y 10 por hombres.

- Administración de Salud.	- Obras Municipales.
- Desarrollo Comunitario.	- Tránsito.
- Secretaría Comunal de Planificación.	- Desarrollo Urbano.

<sup>128</sup> Ilustre Municipalidad de Coronel. <http://www.coronel.cl>

<sup>129</sup> Ilustre Municipalidad de Chiguayante. <http://www.chiguayante.cl>

<sup>130</sup> Ilustre Municipalidad de Hualpén. <http://www.hualpenciudad.cl>

- Asesoría Jurídica.	- Aseo, Ornato y Medio Ambiente.
- Control.	- Administración de Educación Municipal.
- Administración de Finanzas.	

#### 4.3.5. Ilustre Municipalidad de Hualqui<sup>131</sup>

De 9 Direcciones, 3 son dirigidas por mujeres y 6 por hombres.

- Secretaría Comunal de Planificación.	- Obras Municipales.
- Desarrollo Comunitario.	- Tránsito.
- Control.	- Salud.
- Comunicaciones y Relaciones Externas.	- Educación.
- Administración y Finanzas.	

#### 4.3.6. Ilustre Municipalidad de Lota<sup>132</sup>

De 6 Direcciones, 3 son mujeres y 3 son hombres.

- Desarrollo Comunitario.	- Obras.
- Control.	- Administración y Finanzas.
- Secretaría Comunal de Planificación.	- Tránsito y Transporte Público.

<sup>131</sup> Ilustre Municipalidad de Hualqui. <http://www.munihualqui.cl>

<sup>132</sup> Ilustre Municipalidad de Lota. <http://www.lotatransparente.cl>

#### 4.3.7. Ilustre Municipalidad de Penco<sup>133</sup>

De 10 Direcciones, 2 son dirigidas por mujeres y 8 por hombres.

- Comunicaciones.	- Tránsito y Transporte Público.
- Secretaría Comunal de Planificación.	- Administración y Finanzas.
- Desarrollo Comunitario.	- Asesoría Jurídica.
- Obras Municipales.	- Control
- Medio Ambiente, Aseo y Ornato.	- Administración de Salud y Educación Municipal.

#### 4.3.8. Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz<sup>134</sup>

De 8 Direcciones, 3 son dirigidas por mujeres y 5 por hombres.

- Desarrollo Comunitario.	- Medio Ambiente, Aseo y Ornato.
- Obras Municipales.	- Control.
- Administración y Finanzas.	- Jurídica.
- Tránsito y Transporte Público.	- Secretaría Comunal de Planificación.

#### 4.3.9. Ilustre Municipalidad de Talcahuano<sup>135</sup>

De 12 Direcciones, 6 son dirigidas por mujeres y 6 por hombres.

- Administración y Finanzas.	- Desarrollo Comunitario.
- Aseo y Ornato.	- Informática.
- Asesoría Jurídica.	- Medio Ambiente.
- Construcciones.	- Obras Municipales.

<sup>133</sup> Ilustre Municipalidad de Penco. <http://www.penco.cl>

<sup>134</sup> Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz. <http://www.sanpedrodelapaz.cl>

<sup>135</sup> Ilustre Municipalidad de Talcahuano. <http://www.talcahuano.cl>



- Control.	- Secretaría Comunal de Planificación.
- Cultura y Turismo.	- Tránsito y Transporte Público.

#### 4.3.10. Ilustre Municipalidad de Tomé<sup>136</sup>

De 10 Direcciones, 2 son dirigidas por mujeres y 8 por hombres.

- Secretaría Comunal de Planificación.	- Obras Municipales.
- Tránsito y Transporte Público.	- Administración y Finanzas.
- Turismo.	- Desarrollo Comunitario.
- Aseo Municipal.	- Ornato y Medio Ambiente.
- Salud Municipal.	- Educación.

<sup>136</sup> Ilustre Municipalidad de Tomé. <http://www.tome.cl>

---

# Capítulo IV

## *Estudio Empírico*

---



*“Conocer a los demás es sabiduría, conocerse a sí mismo es la iluminación”*

*Lao Tzu*

## 1. **Objetivo General**

“Describir el liderazgo y compromiso de mujeres en cargos de responsabilidad en municipalidades del Gran Concepción”

### 1.1. **Objetivos Específicos**

- Definir los cargos de responsabilidad, presentes en las municipalidades del Gran Concepción.
- Definir los estilos de liderazgo de las mujeres en cargos de responsabilidad en municipalidades del Gran Concepción.
- Medir el grado de compromiso en las mujeres en cargos de responsabilidad en municipalidades del Gran Concepción.

## 2. **Hipótesis de la investigación**

“Las mujeres en cargos de responsabilidad en municipalidades del Gran Concepción son líderes integradoras y de alto compromiso”

## 3. **Definición de las variables**

- Liderazgo, se definirá de acuerdo a lo planteado por Koontz, H & Weihrich, H. (2004), donde dicen que “*liderazgo* es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y presionar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales”.

- Compromiso Organizacional, a su vez, se definirá de acuerdo al trabajo de los autores Meyer y Allen (1991), donde lo definen como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”.

## **4. Metodología**

### **4.1. Tipo de investigación**

Es de tipo *exploratorio*, dado que el objetivo es examinar un tema poco estudiado, con el propósito de familiarizarnos con el e identificar conceptos o variables de interés, o establecer prioridades para futuras investigaciones.

### **4.2. Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación corresponde a un estudio *no experimental*, ya que el estudio se realizará sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se observarán los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural. Para tal caso, se observará la situación actual de las municipalidades del Gran Concepción.

Además cabe destacar que corresponde a un estudio *no experimental del tipo transversal descriptivo*. Esto debido a que es una investigación en un solo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado. Y por último corresponde a un muestreo no probabilístico, porque ha sido un muestreo intencionado.

## **5. Método de Medición**

### **5.1. Instrumento**

#### **5.1.1. Información de la trabajadora en cargo Directivo**

Este apartado pretende conocer los antecedentes generales del Trabajador Directivo.

- Edad: tiempo que ha vivido una persona. Medida en años cumplidos a la fecha de la investigación.
- Antigüedad: tiempo que alguien ha permanecido en una cargo o empleo. Medida en años, al interior de la empresa o institución.
- Tipo de contrato: pacto a convenio entre partes que se obligan sobre materia o cosa

determinada, y cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. El tipo de contrato, ya sea, de planta, a contrata, honorarios depende del acuerdo que exista entre el trabajador y el empleador.

- Área o Departamento: el trabajador indicara a cual pertenece.

### **5.1.2. Liderazgo**

El liderazgo es cotidianamente medido a partir de la visión o perspectiva de los trabajadores. Sin embargo, en esta tesis se busca definir el estilo de liderazgo y su efectividad a través de la opinión de las propias personas que ocupan cargos de responsabilidad dentro de la institución, específicamente que sean mujeres. Dada esta situación se recurrió al instrumento de apoyo denominado “Cuestionario de Estilo y Efectividad del liderazgo CEEL” de Hersey y Blanchard, basado en la Teoría Situacional de dichos autores. Este cuestionario está compuesto de 12 ítems, que permite identificar el rango de estilo, la flexibilidad de comportamientos, el estilo de liderazgo y la adaptabilidad de estilo.

### **5.1.3. Compromiso Organizacional**

Para esta variable de estudio se consideró el instrumento de 21 ítems, en escala Likert desarrollado por Meyer y Allen (1991), el cual tiene como propósito específico medir los tres componentes de su teoría: afectiva (7 ítems), normativa (6) y de continuidad (8).

El compromiso del trabajador con la organización es descrito desde Totalmente en desacuerdo (nivel bajo 0 a 21), En Desacuerdo (nivel bajo, 21 a 40), Parcialmente de Acuerdo (nivel medio), De Acuerdo (nivel alto 61 a 80) y Muy de Acuerdo (nivel muy alto, 81 a 100).

### 5.1.4. Distribución del instrumento de medida

El instrumento de medición, en resumen, está compuesto por un total de 37 ítems, los cuales se dividen en tres áreas. La primera de ellas es *Parte A: Información General*, la cual consta de 4 ítems. La segunda es la *Parte B: Liderazgo Organizacional* (Cuestionario de Liderazgo), la cual contiene 12 situaciones a analizar y por último la *Parte C: Compromiso Organizacional* (Cuestionario de Compromiso), la que está constituida por 21 afirmaciones sujetas al análisis del encuestado.

Tabla 1: Distribución preguntas instrumento de medida			
Parte	Número de preguntas	Información Rescatada	Tipo de Respuesta
A	1-4	Información General	Descriptiva
B	1-12	Cuestionario de Liderazgo	Escala Nominal
C	1-21	Cuestionario de Compromiso	Escala Likert de 5 categorías. Totalmente en Desacuerdo hasta Muy de Acuerdo

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Recolección de datos

Para esta sección podemos decir que el *Cuestionario* es la herramienta a utilizar para hacer la posterior recolección de datos. Éste fue en primera instancia enviado por correo electrónico a las personas a las cuales está dirigida esta investigación. Posteriormente debido a la falta de convocatoria se procedió a ir de manera personal a cada municipalidad del Gran Concepción, en las cuales se entregó el Cuestionario para que las personas pudieran colaborar y entregar sus respuestas. Dichas respuestas fueron resueltas de manera personal, autónoma, autoaplicada y de manera privada por cada una de las personas encuestadas. Esto evita sesgos entre el encuestado y el encuestador, haciendo fidedigna esta investigación.

Para la recolección de datos el instrumento a utilizar será un cuestionario de carácter *cualitativo*, esto por la naturaleza de las variables a estudiar.

## 7. Universo y Muestra

### 7.1. Municipalidades

El universo total de Municipalidades corresponde a 10 municipios. Una vez hecho el llamado de solicitud de responder la encuesta, fueron de 8 municipios de donde se retiraron las encuestas, siendo ahora éste el universo de estudio.

N°	Municipalidades	Universo Total	Universo de Estudio	%
1	I. Municipalidad de Concepción	1	1	10%
2	I. Municipalidad de Coronel	1	1	10%
3	I. Municipalidad de Chiguayante	1	1	10%
4	I. Municipalidad de Hualpén	1	0	0%
5	I. Municipalidad de Hualqui	1	1	10%
6	I. Municipalidad de Lota	1	1	10%
7	I. Municipalidad de Penco	1	1	10%
8	I. Municipalidad de San Pedro de la Paz	1	1	10%
9	I. Municipalidad de Talcahuano	1	1	10%
10	I. Municipalidad de Tomé	1	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>8</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración Propia

N°	Municipalidades	Universo de Estudio	%
1	I. Municipalidad de Concepción	1	10%
2	I. Municipalidad de Coronel	1	10%
3	I. Municipalidad de Chiguayante	1	10%
4	I. Municipalidad de Hualqui	1	10%
5	I. Municipalidad de Lota	1	10%
6	I. Municipalidad de Penco	1	10%
7	I. Municipalidad de San Pedro de la Paz	1	10%
8	I. Municipalidad de Talcahuano	1	10%
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para este estudio de tesis se cuenta con el **80%** de participación de las Municipalidades del Gran Concepción. A excepción de los municipios de Hualpén y Tomé.

## 7.2. Direcciones Municipales

Las Direcciones Municipales del Gran Concepción, se agrupan en 23 categorías que representan el universo total.

N°	Direcciones Municipales	Universo Total	Universo de Estudio	%
1	Administración de Salud	1	1	100%
2	Administración y Finanzas	1	1	100%
3	Aseo Municipal	1	0	0%
4	Aseo y Ornato	1	0	0%
5	Aseo, Ornato y Medio Ambiente	1	1	100%
6	Asesoría Urbana	1	1	100%
7	Comunicaciones	1	1	100%
8	Construcciones	1	0	0%
9	Control	1	1	100%
10	Cultura, Extensión y Deportes	1	1	100%
11	Cultura y Turismo	1	1	100%
12	Desarrollo Comunitario	1	1	100%
13	Desarrollo Urbano	1	0	0%
14	Educación Municipal	1	1	100%
15	Informática	1	0	0%
16	Jurídica	1	1	100%
17	Medio Ambiente	1	1	100%
18	Obras Municipales	1	1	100%
19	Protección Civil	1	0	0%
20	Salud y Educación	1	0	0%
21	Secretaría Comunal de Planificación	1	1	100%
22	Turismo	1	0	0%
23	Tránsito y Transporte Público	1	1	100%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Aquellas donde la mujer asume el cargo de directora municipal, se resumen en 15 categorías equivalentes al 65% de la muestra, como se observa en la Tabla 4.



**Tabla 5: Universo y Muestra por Direcciones Municipales 2**

N°	Direcciones Municipales	Universo de Estudio	%
1	Administración de Salud	1	100%
2	Administración y Finanzas	1	100%
3	Aseo, Ornato y Medio Ambiente	1	100%
4	Asesoría Urbana	1	100%
5	Comunicaciones	1	100%
6	Control	1	100%
7	Cultura, Extensión y Deportes	1	100%
8	Cultura y Turismo	1	100%
9	Desarrollo Comunitario	1	100%
10	Educación Municipal	1	100%
11	Jurídica	1	100%
12	Medio Ambiente	1	100%
13	Obras Municipales	1	100%
14	Secretaría Comunal de Planificación	1	100%
15	Tránsito y Transporte Público	1	100%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, la muestra de 15 Direcciones Municipales se ve actualizada con el universo de estudio de las Municipalidad. Quedando una muestra final de **14 Direcciones Municipales**, lo que equivale a un **61%** del total de la muestra.

**Tabla 6: Universo y Muestra por Direcciones Municipales Final**

N°	Direcciones Municipales	Universo de Estudio	%
1	Administración de Salud	1	100%
2	Administración y Finanzas	1	100%
3	Aseo, Ornato y Medio Ambiente	1	100%
4	Asesoría Urbana	1	100%
5	Comunicaciones	1	100%
6	Control	1	100%
7	Cultura, Extensión y Deportes	1	100%
8	Cultura y Turismo	1	100%
9	Desarrollo Comunitario	1	100%
10	Jurídica	1	100%
11	Medio Ambiente	1	100%
12	Obras Municipales	1	100%
13	Secretaría Comunal de Planificación	1	100%
14	Tránsito y Transporte Público	1	100%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. Mujeres

Al observar la tabla se puede afirmar que el cargo con mayor participación de mujeres en las Municipalidades del Gran Concepción es la dirección de Control, versus, la dirección de Tránsito y Transporte Público que es la dirección con menor participación. También se puede observar que de 102 cargos directivos al interior de las Municipalidades del Gran Concepción, 32 son ejercidos por mujeres, cifra que equivale a un 31,37% del total de cargos directivos presentes en los municipios.

Nº	Direcciones Municipales	Universo Total	Universo de Estudio	%
1	Administración de Salud	6	3	50%
2	Administración y Finanzas	10	3	30%
3	Aseo Municipal	1	0	0%
4	Aseo y Ornato	3	0	0%
5	Aseo, Ornato y Medio Ambiente	5	1	20%
6	Asesoría Urbana	1	1	100%
7	Comunicaciones	3	1	33,3%
8	Construcciones	2	0	0%
9	Control	9	5	55,5%
10	Cultura, Extensión y Deportes	1	1	100%
11	Cultura y Turismo	1	1	100%
12	Desarrollo Comunitario	10	5	50%
13	Desarrollo Urbano	1	0	0%
14	Educación Municipal	6	1	16,6%
15	Informática	2	0	0%
16	Jurídica	6	2	33,3%
17	Medio Ambiente	2	1	50%
18	Obras Municipales	10	2	20%
19	Protección Civil	1	0	0%
20	Salud y Educación	1	0	0%
21	Secretaría Comunal de Planificación	10	4	40%
22	Turismo	1	0	0%
23	Tránsito y Transporte Público	10	1	10%
<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El universo total de mujeres corresponde a 32 trabajadoras en cargos directivos, de ellas 12 se encontraban en periodo de vacaciones o licencia médica. Entonces, el universo de

estudio se reduce a 20 personas, registradas al 19 de Febrero de 2016. Sin embargo en el estudio de las municipalidades no se obtuvo respuesta de dos de las diez municipalidades, I. Municipalidad de Hualpén e I. Municipalidad de Tomé, lo cual reduce en dos el actual universo de estudio, dejándolo en un total de 18 personas. De éstas 18 encuestas entregadas en los municipios del Gran Concepción, **17 fueron respondidas**, convirtiéndose este último conteo en el nuevo universo y a su vez equivale a un **94% del total de la muestra**. Correspondiendo a un *muestreo no probabilístico*.

N°	Área o Departamento	Universo de Estudio	Muestra
1	I. Municipalidad de Concepción	5	4
2	I. Municipalidad de Coronel	2	2
3	I. Municipalidad de Chiguayante	1	1
4	I. Municipalidad de Hualqui	3	3
5	I. Municipalidad de Lota	3	3
6	I. Municipalidad de Penco	1	1
7	I. Municipalidad de San Pedro de la Paz	1	1
8	I. Municipalidad de Talcahuano	2	2
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>17</b>

Fuente: Elaboración Propia

La definición del universo de estudio de las mujeres en cargos directivos, actualiza la muestra de Direcciones Municipales, ajustándola de 14 a 10.

N°	Direcciones Municipales	Universo Total	Universo de Estudio	%
1	Administración de Salud	2	2	100%
2	Administración y Finanzas	1	1	100%
3	Comunicaciones	1	1	100%
4	Control	5	5	100%
5	Cultura, Extensión y Deportes	1	1	100%
6	Desarrollo Comunitario	3	2	67%
7	Jurídica	1	1	100%
8	Medio Ambiente	1	1	100%
9	Obras Municipales	1	1	100%
10	Secretaría Comunal de Planificación	2	2	100%
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

---

# Capítulo V

## *Resultados*

---



*“Da y tendrás en abundancia”*

*Lao Tzu*

## 1. Información General

### 1.1. Universo Total de Mujeres en cargos Directivos

**Tabla 10: Total de Mujeres en cargos directivos activas en los municipios del Gran Concepción**

N°	Direcciones Municipales	Total	Total de Encuestadas	%Respuestas
1	Administración de Salud	2	2	100%
2	Administración y Finanzas	1	1	100%
3	Comunicaciones	1	1	100%
4	Control	5	5	100%
5	Cultura, Extensión y Deportes	1	1	100%
6	Desarrollo Comunitario	3	2	67%
7	Jurídica	1	1	100%
8	Medio Ambiente	1	1	100%
9	Obras Municipales	1	1	100%
10	Secretaría Comunal de Planificación	2	2	100%
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>17</b>	<b>94,4%</b>

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 10 muestra la cantidad total activa de mujeres en cargos directivos presentes en las Municipalidades del Gran Concepción en el período que se llevó a cabo la investigación, se puede apreciar que de las 18 trabajadoras, se obtuvo un 94% de respuesta de las encuestas emitidas lo que equivale a un total de 17.

### 1.2. Edad y Antigüedad

**Tabla 11: Edad y Antigüedad promedio**

	Rango	Total Trabajadoras
<b>Edad</b>	34 a 59 años	17
<b>Antigüedad</b>	11 años	17

Fuente: Elaboración Propia

El rango de edad de las mujeres en cargos directivos oscila entre 34 a 59 años de un total de 17 trabajadoras. Y la antigüedad promedio en la institución pública es de 11 años. La menor antigüedad registrada es de 6 meses y la mayor es de 34 años.

### 1.3. Tipo de Contrato

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Planta</b>	15	88%
<b>Contrata</b>	1	6%
<b>Honorarios</b>	0	0
<b>No responde</b>	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

De un total de 17 trabajadoras, el 88% tiene un contrato de Planta. Un 6% a contrata y sólo una persona se abstuvo de responder.

### 1.4. Muestra de la Investigación por Direcciones Municipales

<b>N°</b>	<b>Direcciones Municipales</b>	<b>Total</b>	<b>Total de Encuestadas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Administración de Salud	2	2	11,76%
2	Administración y Finanzas	1	1	5,88%
3	Comunicaciones	1	1	5,88%
4	Control	5	5	29,41%
5	Cultura, Extensión y Deportes	1	1	5,88%
6	Desarrollo Comunitario	3	2	11,76%
7	Jurídica	1	1	5,88%
8	Medio Ambiente	1	1	5,88%
9	Obras Municipales	1	1	5,88%
10	Secretaría Comunal de Planificación	2	2	11,76%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El departamento de Control presenta el mayor porcentaje, un 29,41% que equivale a 5 personas. El menor porcentaje corresponde a los departamentos de Administración y Finanzas, Comunicaciones, Cultura, Jurídica, Medio Ambiente y Obras Municipales todas con un 5% cada una, lo que equivale a 1 persona por departamento.

### 1.5. Muestra de la Investigación por Municipalidades

<b>Tabla 14: Muestra por Municipalidades</b>			
<b>N°</b>	<b>Área o Departamento</b>	<b>Total encuestadas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Ilustre Municipalidad de Concepción	4	23,52%
2	Ilustre Municipalidad de Coronel	2	11,76%
3	Ilustre Municipalidad de Chiguayante	1	5,88%
4	Ilustre Municipalidad de Hualqui	3	17,64%
5	Ilustre Municipalidad de Lota	3	17,64%
6	Ilustre Municipalidad de Penco	1	5,88%
7	Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz	1	5,88%
8	Ilustre Municipalidad de Talcahuano	2	11,76%
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

El municipio de Concepción presenta el porcentaje más alto, un 23,52%, lo que equivale a 4 personas. Seguido de los municipios de Hualqui y Lota con un 17,64% cada uno equivalente en total a 6 personas.

## 2. Cuestionario de Liderazgo

### 2.1. Rango de Estilo y Flexibilidad

El Rango de Estilo se refiere al número total de cuadrantes en que hay dos o más respuestas. Lo que arroja la medida en que el estilo puede cambiarse.

La Flexibilidad se refiere al grado de uso de los comportamientos asociados al cuadrante respectivo.

**Tabla 15: Detalle Rango de Estilo y Flexibilidad**

Individuo	Rango de Estilo	Comportamiento	Flexibilidad
1	1-2	1: Alto en tarea y bajo en relacionamiento, 2: alto en tarea y alto en relacionamiento	Alta en ambos cuadrantes
2	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
3	2-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en ambos cuadrantes
4	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
5	2-1-3	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento	Alta en cuadrantes 1 y 2, moderada en cuadrante 3
6	3-2-1	3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
7	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
8	2-3	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento	Alta en cuadrante 2 y moderada en cuadrante 3
9	2-3	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento	Alta en cuadrante 2 y moderada en cuadrante 3



10	1-2-3	1: Alto en tarea y bajo en relacionamiento, 2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: baja en tarea y alta en relacionamiento	Alta en los tres cuadrantes
11	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
12	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en los tres cuadrantes
13	2	2: alto en tarea y alto en relacionamiento	Alta
14	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
15	2-3-1	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
16	3-2-1	3: bajo en tarea y alto en relacionamiento, 2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento	Alta en cuadrantes 2 y 3, moderada en cuadrante 1
17	2-3	2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento	Alta en ambos cuadrantes

Fuente: Elaboración Propia

Rango de Estilo	Total Encuestados	Porcentaje
1-2	1	5,88%
1-2-3	1	5,88%
2	1	5,88%
2-1	1	5,88%
2-1-3	1	5,88%
2-3	3	17,64%
2-3-1	7	41,17%
3-2-1	2	11,76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El rango de estilo 2-3-1 representa un 41,17% del total de encuestados, lo que equivale a 7 personas cuyos comportamientos van desde 2: alto en tarea y alto en relacionamiento, 3: bajo en tarea y alto en relacionamiento y 1: alto en tarea y bajo en relacionamiento. Mientras que los rangos de estilo 1-2, 1-2-3, 2, 2-1 y 2-1-3 sólo representan el 5, 88% cada uno.

<b>Tabla 17: Flexibilidad</b>						
<b>Cuadrante</b>	<b>Flexibilidad Alta</b>	<b>%</b>	<b>Flexibilidad Moderada</b>	<b>%</b>	<b>Rango de Estilo</b>	<b>%</b>
1	5	15%	8	72,72%	13	29,54%
2	17	52%	0	0%	17	38,63%
3	11	33%	3	27,27%	14	31,81%
4	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El cuadrante 2 presenta el mayor porcentaje en Flexibilidad Alta, con un 52%. Mientras que en la categoría Flexibilidad Moderada se visualiza en el Cuadrante 1 con un 72,72% de acuerdo a las elecciones de los encuestados. Para el Rango de Estilo el cuadrante con mayor elección es el cuadrante 2, con un 38,63%; seguido del cuadrante 3, con un 31,81% y el cuadrante 1 con un 29,54%.

## **2.2. Adaptabilidad de Estilo**

La Adaptabilidad de Estilo indica el grado en que los cambios en los estilos son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes.

El Rango 1 (R1), se refiere al rango de puntaje entre 30 y 36, el cual describe a un líder con un alto grado de adaptabilidad. El Rango 2 (R2), define un rango entre 24 a 30, el cual describe a un líder con un grado moderado de adaptabilidad. Por último el Rango 3 (R3) considera un rango con puntuación menor a 24, el indica la necesidad de autodesarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiados.

<b>Tabla 18: Detalle Adaptabilidad de Estilo</b>			
<b>Individuo</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Adaptabilidad de Estilo</b>
1	R3	20	Necesidad de autodesarrollo
2	R3	21	Necesidad de autodesarrollo
3	R3	20	Necesidad de autodesarrollo
4	R2	27	Grado moderado de adaptabilidad
5	R3	14	Necesidad de autodesarrollo
6	R3	21	Necesidad de autodesarrollo
7	R2	29	Grado moderado de adaptabilidad
8	R2	25	Grado moderado de adaptabilidad
9	R2	24	Grado moderado de adaptabilidad
10	R3	21	Necesidad de autodesarrollo
11	R2	25	Grado moderado de adaptabilidad
12	R2	25	Grado moderado de adaptabilidad
13	R2	24	Grado moderado de adaptabilidad
14	R3	16	Necesidad de autodesarrollo
15	R3	23	Necesidad de autodesarrollo
16	R3	19	Necesidad de autodesarrollo
17	R2	27	Grado moderado de adaptabilidad

Fuente: Elaboración Propia

<b>Tabla 19: Resumen Adaptabilidad de Estilo</b>		
<b>Rango</b>	<b>Total Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
R1	0	0%
R2	8	47,05%
R3	9	52,94%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es esta tabla se aprecia que la Adaptabilidad de Estilo, para un total de 17 encuestadas en total, el 52,94% corresponde al Rango R3 que indica la necesidad de autodesarrollo. Un 47,05% indica que tiene un grado moderado de adaptabilidad R2.

### 2.3. Estilo de Liderazgo

**Tabla 20: Detalle Estilo de Liderazgo**

Individuo	Liderazgo
1	Autocrático
2	Integrado
3	Integrado
4	Integrado
5	Integrado
6	Relacionado
7	Integrado
8	Integrado
9	Integrado
10	Autocrático
11	Integrado
12	Integrado
13	Integrado
14	Integrado
15	Integrado
16	Relacionado
17	Integrado

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21: Resumen Estilo de Liderazgo**

Estilo de Liderazgo	Total Encuestados	Porcentaje
Autocrático	2	10%
Integrado	13	80%
Relacionado	2	10%
Separado	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Con un 80%, el liderazgo Integrado es el que tiene un mayor porcentaje de acuerdo a la aplicación del test de Liderazgo.

### 3. Cuestionario de Compromiso

#### 3.1. Fiabilidad

La fiabilidad indica la “consistencia de una determinada medida”<sup>137</sup>. En palabras sencillas es la “probabilidad de buen funcionamiento de algo”<sup>138</sup>. Para medirla se usara el indicador Alfa de Cronbach, donde los valores entre 0,7 y 0,9 representan una buena consistencia interna.

#### 3.1.1. Coefficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	Nº de elementos
0,824	0,809	21

Fuente: Elaboración Propia

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach señala que el instrumento posee buena consistencia interna, en donde el 82,4% de la varianza de los puntajes directos se debe a la medida original y el 17,6% es debido a los errores aleatorios.

	Media	Desviación Típica	N
C1	3,87	0,990	15
C2	3,33	1,047	15
C3	2,73	1,100	15
C4	3,60	0,986	15
C5	3,73	0,961	15
C6	3,47	1,125	15
C7	4,07	0,594	15
C8	4,53	0,640	15
C9	2,47	1,302	15
C10	3,53	0,743	15
C11	2,20	0,941	15

<sup>137</sup> Real Academia Española RAE. <http://www.rae.es>

<sup>138</sup> Real Academia Española RAE. <http://www.rae.es>

C12	2,40	0,986	15
C13	4,27	0,961	15
C14	2,93	1,280	15
C15	2,73	1,100	15
C16	2,07	0,799	15
C17	3,40	1,183	15
C18	2,13	0,990	15
C19	4,13	0,640	15
C20	1,73	0,884	15
C21	2,47	0,915	15

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Estadísticos de la escala				
	Media	Varianza	Desviación Típica	N° de elementos
Medias de los elementos	65,80	93,600	9,675	21

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2. Test Dos Mitades

Tabla 25: Test Dos Mitades			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,746
		N° de elementos	11a
	Parte 2	Valor	0,687
		N° de elementos	10b
	N° total de elementos		21
Correlación entre formas			0,624
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,769
	Longitud desigual		0,769
Dos mitades de Guttman			<b>0,766</b>

Fuente: Elaboración Propia

- a. Los elementos son: C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11.
- b. Los elementos son: C12, C13, C14, C15, C16, C17, C18, C19, C20, C21.

Este test se obtiene mediante la correlación entre las puntuaciones entregadas por los sujetos en cada una de las dos mitades que conforman el cuestionario. La correlación entre las dos mitades se corrige a través de la fórmula de Spearman-Brown con el fin de lograr el

coeficiente de confiabilidad. La confiabilidad obtenida, como consistencia interna del test, señala en qué grado covarían las dos mitades del test.

### 3.1.3. Correlaciones

		Tabla 26: Correlaciones				
		C1	C2	C3	C7	C8
C1	Correlación de Pearson	1	,348	,284	,006	-,043
	Sig. (bilateral)		,172	,269	,982	,870
	N	17	17	17	17	17
C2	Correlación de Pearson	,348	1	,346	,261	,006
	Sig. (bilateral)	,172		,174	,312	,982
	N	17	17	17	17	17
C3	Correlación de Pearson	,284	,346	1	,032	-,236
	Sig. (bilateral)	,269	,174		,904	,361
	N	17	17	17	17	17
C7	Correlación de Pearson	,006	,261	,032	1	,370
	Sig. (bilateral)	,982	,312	,904		,144
	N	17	17	17	17	17
C8	Correlación de Pearson	-,043	,006	-,236	,370	1
	Sig. (bilateral)	,870	,982	,361	,144	
	N	17	17	17	17	17

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4. Confiabilidad de las escalas

<b>Tabla 27: Valor Alfa de Cronbach de las escalas</b>			
<b>Escalas</b>	<b>N° Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	
Compromiso Afectivo	7	0,2 – 0,530	Se decide eliminar el ítem 16, lo que modifica el Alfa de Cronbach a 0,530
Compromiso De Continuidad	6	0,844	No se hacen modificaciones
Compromiso Normativo	8	0,838	No se hacen modificaciones

Fuente: Elaboración Propia

<b>Tabla 28: Medias de los elementos</b>				
	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>Desviación Típica</b>	<b>N° Ítems</b>
Compromiso Afectivo	23,35	7,868	2,805	6
Compromiso De Continuidad	15,27	24,067	4,906	6
Compromiso Normativo	23,93	33,781	5,812	8

Fuente: Elaboración Propia



### 3.2. Grado de Compromiso Organizacional

<b>Tabla 29: Grado de Compromiso Organizacional</b>	
<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>
Compromiso Afectivo	27,05
Compromiso Normativo	27,17
Compromiso De Continuidad	15,17
<b>Compromiso Total</b>	<b>69,39</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

En la Tabla 29 se observa un alto compromiso afectivo, lo que significa que existe un sentimiento de alta pertenencia hacia la organización. También se aprecia un alto compromiso normativo, donde la trabajadora siente lealtad y obligación de permanecer en la obligación. Por último, en la escala de Compromiso De Continuidad se observa un Compromiso Medio, entre lo que perdería por comprometerse con la organización.

#### **4. Conclusiones**

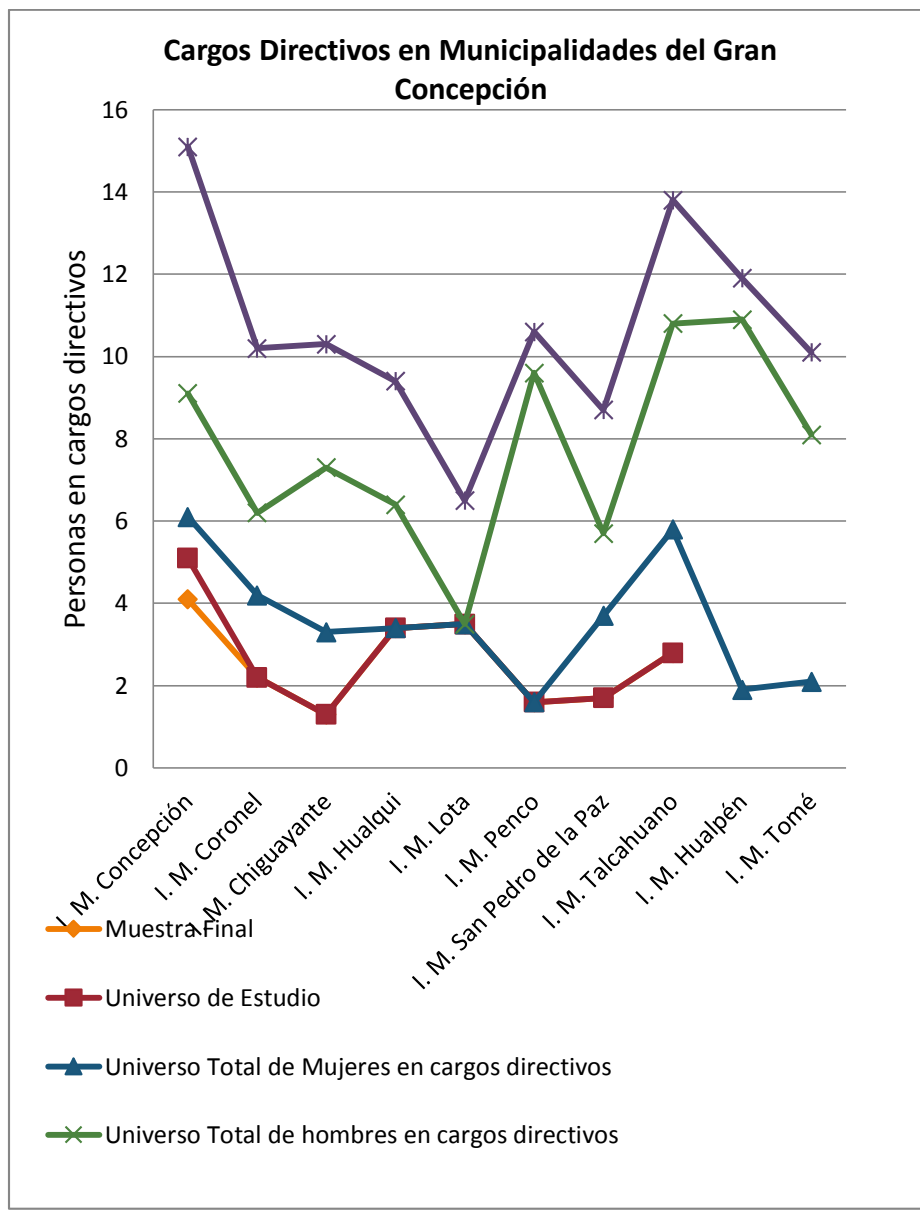
El liderazgo organizacional sigue cambiando u adaptándose a los nuevos escenarios. En un comienzo parte a través de la Teoría de los Rasgos en la cual se busca determinar las características del líder, mientras que en nuestros tiempos hay enfoques como Inteligencia Emocional o E-Leadership donde ahora se opera de manera virtual. Al ver esta evolución se puede decir que el liderazgo es un concepto que se ha globalizado para responder a las necesidades organizativas actuales, dicho comportamiento valida la Teoría Situacional donde es el líder el que se adapta a la situación.

El liderazgo de mujeres por su parte a pesar de las barreras, prejuicios, desigualdad de remuneración, está presente en el ámbito laboral, porque también desea formar parte de los procesos de decisión, en busca de soluciones más diversas. He ahí su lucha. Sin embargo, las disparidades en la participación laboral con respecto a los hombres es alta, el hombre es quien domina los cargos directivos en las Municipalidades del Gran Concepción.

El Servicio Nacional de la Mujer es una base importante sobre la cual la mujer puede tener aspiraciones más equitativas de participación a futuro.

En cuanto a la variable de compromiso se puede decir que es un vínculo que se forma entre el trabajador y la organización, donde todo influye en su construcción. El compromiso no se genera de la noche a la mañana, la edad y la antigüedad en la empresa altos son sinónimos de alto compromiso, variables importantes a considerar por las organizaciones ya que un empleado más comprometido tiene un mejor desempeño.

Las Municipalidades como objeto de estudio del sector público, concentran una baja participación de mujeres en cargos directivos. De 102 cargos, 32 son ejercidos por mujeres. Sólo en el caso de la I. Municipalidad de Lota es de iguales proporciones, mientras que por ejemplo en la I. Municipalidad de Hualpén de 11 Direcciones sólo 1 es ejercida por una mujer.



Con respecto a la aplicación de los cuestionarios aplicados, se concluye lo siguiente.

- Del Cuestionario de Liderazgo: las mujeres en cargos directivos en Municipalidades del Gran Concepción tiene un Rango de Estilo predominante 2-3-1 (41,17%) el cual demuestra un comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento, bajo en tarea y alto en relacionamiento y, alto en tarea y bajo en relacionamiento. Existe una alta flexibilidad (52%) de los comportamientos relacionados al Cuadrante 2. Sin embargo, en la determinación de la Adaptabilidad e Estilo se observa una necesidad

de autodesarrollo (52%) para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiados. El estilo de liderazgo predominante (80%) es el Integrado.

- Del cuestionario de Compromiso: al estudiar el Modelo de los Tres Componentes de Meyer y Allen se logra concluir que las mujeres poseen un alto compromiso con la organización, sobre todo en las dimensiones Afectiva y Normativa. La dimensión De Continuidad en término medio ya que las trabajadoras han perdido el temor de perder, debido a la experiencia de años trabajados (11 en promedio) y al tipo de contrato (88% planta) el cual también aporta seguridad. La desvinculación en las instituciones públicas es más lenta y difícil ya que sigue un proceso de sumario donde se evalúa la situación del trabajador, y además a esto se suma que cuentan con fuertes sindicatos.

La observar la hipótesis planteada en el estudio empírico que se acepta.

“Las mujeres en cargos de responsabilidad en municipalidades del Gran Concepción son líderes integradoras y de alto compromiso”

## **5. Sugerencias**

A las instituciones públicas, la incorporación de la mujer supone un alto rendimiento y alto compromiso, lo cual es bueno cuando se busca un alto desempeño. Se sugiere también valorar a las y los empleados de mayor antigüedad, por su vasta experiencia y aporte para con la organización.

La toma de decisiones de cargos directivos en organizaciones públicas, tiene un alto en impacto en la ciudadanía a nivel país. Por lo tanto poseer y fomentar equipos diversos genera respuestas más cercanas a la realidad de las personas.

## 6. Bibliografía

### Liderazgo Organizacional

1. Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
2. Abarca, N. y Majluf, N. (2010). Liderazgo Masculino vs. Femenino: sus estilos y sus efectos. *Harvard Business Review*. V. 88, 4. 74-75.
3. Aguilera, M. y Reyes, A. (2011). *Liderazgo Femenino, sus competencias y desempeño*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BÍO-BÍO, Concepción, Chile.
4. Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set, Mind Garden, Inc.
5. Bavelas, J. B.; Jackson, D. y Watzlawick, P. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. 1ª Edición. New York: Norton.
6. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
7. Bell, B. y Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*. V. 27, 1. 14-49.
8. Blake, R. y Mouton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional "grid"*. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano.
9. Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
10. Cásares, D. (1994). *Liderazgo: capacidades para dirigir*. 1ª Edición. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
11. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
12. Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
13. Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: Mc GrawHill.
14. Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. 5ª Edición. Madrid: S.A.

Ediciones Paraninfo.

15. Eyssautier de la Mora, M. (2000). *Elementos básicos de administración*. 2ª Edición. México: Trillas.
16. Gibb, C. (1954). Leadership. *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2. 877-917. Edic. G. Lindzey Addison-Wesley.
17. Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. V. 32, 1. 38-47.
18. Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
19. Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés.
20. Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. V. 83, 11. 109-122.
21. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. 15ª Edición. Chicago: Paulist Press.
22. Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1996). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª Edición. México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
23. Huang, R.; Kahai, S. y Jestic, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*. V. 26. 1098-1110.
24. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
25. Liden, R.; Wayne, S.; Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*. V. 19, 2. 161-177.
26. Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje* (1ª ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.
27. Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis Doctoral, Ciencias Administrativas, Universidad de Tlaxcala, México.
28. Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad*

- de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. V. 14, 1. 118-134.*
29. Peters, T. (1993). *Reinventando la excelencia: el management liberador*. Barcelona: Ediciones B.
  30. Ryback, D. (1998). *Trabaje con su inteligencia, los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. España: Editorial Edaf, S.A.
  31. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª Edición. México: Prentice Hall.
  32. Robbins, S. y Judge, T. (2000). *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. México: Prentice Hall.
  33. Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15ª Edición. México: Prentice Hall.
  34. Rue, L. y Byars, L.L. (1995). *Administración, Teoría y Aplicaciones*. Colombia: Alfaomega.
  35. Safty, A. (2003). *Leadership for Human Development*. Universal Publishers. The International Leadership Series. Istanbul, Turkey: International Institute of Leadership and Public Affairs, of the University of Bahcesehir.
  36. Sánchez, E. (1998). *Liderazgo y estilos de dirección*. Madrid: Ediciones Pirámide.
  37. Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
  38. Spears, L. (1995). *Servant Leadership and the Greenleaf Legacy*. New York: John Wiley.
  39. Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. Vol. 51, 3. 162-173.
  40. Terry, G. (1999). *Principios de Administración*. 1ª Edición. México: Editorial Continental.
  41. Tomey, A. (2009). *Guía de Gestión de enfermería*. 8ª Edición de la obra original "Guide to nursing management and leadership". España: Elsevier/Mosby.
  42. Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5Xcorta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales,

Universidad de Chile, Santiago, Chile.

43. Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). En Dunnette, M. D. Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

## Liderazgo de Mujeres

44. Abarca, N. y Majluf, N. (2003). Women in management: A study of Chilean executives. *Abante Review*. Vol. 6. 55-81.
45. Alonso, V. (2002). Mucho más que cosmética. *Trend Management*, V.5, 1. 94-99
46. Arboleda, M. (1993). Mujeres en el poder local. *El espacio posible*, 19, 20-25.
47. Bravo, C. y Rojas, D. (2014). Trabajo de venta directa: mecanismo de feminización en la subcontratación. *Revista Laboral Chilena*. V. 1, 223. 64-74.
48. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer, 2010. (CEEM).
49. CEPAL, 2011.
50. Convención de Eliminación de Todas las Formas de Discriminación. <http://www.cedaw2015.org>
51. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>
52. De Beauvoir, S. (2007). *El segundo sexo*. 3ª Edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
53. Diario El Mercurio. <http://www.claseejecutiva.cl>
54. Eagly, A. y Carli, L. (2007). Las Mujeres y el Laberinto del Liderazgo. *Harvard Business Review*. V.85, 9. 54-64.
55. Educar Chile. <http://www.educarchile.cl>
56. Encuesta de Caracterización Socioeconómica, 2011. (CASEN).
57. Engels, F. (2000). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*. 4ª Edición. Moscú: Editorial Progreso.
58. Heffernan, M. (2003). ¿Podemos trabajar juntos? *Trend management*. V.5, 2. 90-95.
59. Ministerio de Educación, 2012. (MINEDUC).
60. Molina, N. (2000). Mujeres del Siglo XX. *Oikos*. V.10, 13-20.



61. Organización Internacional del Trabajo, 2009. (OIT).
62. OECD, 2011.
63. Organización de las Naciones Unidas Mujeres. <http://beijing20.unwomen.org>
64. Pizarro, O. & Gerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Centro de estudios empresariales de la mujer.
65. Premios Nobel. <http://www.nobelprize.org>
66. Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración* (6° ed.) México: Prentice Hall.
67. Servicio Nacional de la Mujer. <http://www.sernam.cl>
68. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2008. (SBIF)
69. Todaro, R. y Yáñez, S. (2004). *El Trabajo se transforma*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
70. Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de Responsabilidad Empresarial*. Informe de Estudio para el Servicio Nacional de la Mujer.

## **Compromiso Organizacional**

71. Bishop, A. (1999). *Enculturación Matemática: La educación matemática desde la perspectiva cultural*. Barcelona: Paidós.
72. Castañeda, R. (2001). *Las organizaciones de Alto Desempeño. Orígenes, concepto, elementos y características*. Tesis de Grado Doctoral. Universidad Juárez del Estado de Durango. México.
73. Claire, M. (2003). *Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa privada de la ciudad de la Paz*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Boliviana. La Paz, Bolivia.
74. Córdoba, C. (2015). *Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. Tesis para optar al título de Relaciones Públicas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
75. De Frutos, B., Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Revista Psicológica*. Vol. 19.

345-366.

76. Díaz, B. y Montalban, P. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. Barcelona: Editorial UOC.
77. Gallardo, E. (2008). *Evolución en el estudio y medida del Compromiso Organizativo. Problemáticas y Soluciones*. España: Universidad de Barcelona.
78. Insel, R. y Moos, R. (1974). *Work Environment Scale*. California: Consulting Psychologists Press.
79. Kinichi, a. y Kreitner, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición. Sao Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
80. Lodahl, J. y Kejner, M. (1965). The definition of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 49. 24-33.
81. Pineda, A. (2006). Compromiso Organizacional con los trabajadores de una Universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación Psicológica*. Vol. 9, 1. 37-67.
82. Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108, 2. 171-194.
83. Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vo. 1. 61-98.
84. Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59. 603-609.
85. Ribeiro, J. y Bastos, A. (2010). Comprometimento e Justica organizacional. Um Estudo de suas Relacoes com Recompensas Assimétricas. *Psicología Ciencia e Profissao*. Vol. 30, 1. 4-21.
86. Zabaleta, P. (2005). *Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Boliviana. La Paz, Bolivia.

## Sector Público

87. Atlas Identitario. (2014) *Comuna de Tomé*.  
<https://issuu.com/exhi.cl/docs/comuna-de-tome-atlas-identitario-hi>
88. Biblioteca Nacional de Chile.  
<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-92963.html>  
<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-93823.html>
89. Corporación Ngehuin. Diccionario de Historias Locales.  
[http://www.ngehuin.cl/index.php?option=com\\_glossary&letter=P&id=21601&Itemid=133](http://www.ngehuin.cl/index.php?option=com_glossary&letter=P&id=21601&Itemid=133)
90. Gobierno de Chile. *Constitución Política de la República de Chile*. Actualizada en Octubre de 2009.  
[http://www.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/constitucion\\_politica\\_2009.pdf](http://www.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/constitucion_politica_2009.pdf)
91. Goycoolea, R. (2005). Entrevista realizada por Edison Salinas en Crecimiento Urbano y Globalización: Transformaciones del Área Metropolitana de Concepción, Chile, 1992-2002. *Revista Scripta Nova*. Vol. 11, 251. 6-12.
92. Ilustre Municipalidad de Concepción y Duoc UC. (2012). *Diagnóstico PLADETUR Comuna de Concepción*. Tercer Avance: Aspectos Territoriales, Históricos, Demográficos y Económicos de la comuna, Oferta Turística, Demanda Turística, Foda y Anexos.  
<http://www.concepcion.cl/wp-content/uploads/2013/11/DIAGNOSTICO-PLADETUR-COMUNA-DE-CONCEPCION.pdf>
93. Ilustre Municipalidad de Coronel.  
<http://www.coronel.cl/ciudad/historia-de-la-ciudad/origenes-administrativos-de-la-ciudad/>
94. Ilustre Municipalidad de Chiguayante.  
<http://www.chiguayante.cl/page/view/1>
95. Ilustre Municipalidad de Hualpén.  
[http://www.hualpenciudad.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&itemid=27](http://www.hualpenciudad.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=19&itemid=27)
96. Ilustre Municipalidad de Hualqui.

<http://www.munihualqui.cl/resena-historica-de-hualqui.html>

97. Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz.  
<http://turismosanpedrodelapaz.cl/historia-de-la-ciudad/>
98. Instituto Nacional de Estadísticas, INE. <http://www.ine.cl>
99. Ley N°18.575. *Ley de Bases Generales*. Biblioteca Nacional del Congreso.  
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29967>
100. Ley N°18.695. *Orgánica Constitucional de Municipalidades*. Biblioteca Nacional del Congreso. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
101. Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU. <http://www.minvu.cl>
102. Pérez, L. y Salinas, E. (2007). Crecimiento Urbano y Globalización: Transformaciones del Área Metropolitana de Concepción, Chile, 1992-2002. *Revista Scripta Nova*. Vol. 11, 251. 6-12.
103. Rojas, C; Muñiz, I. y García, M. (2009). Estructura Urbana y Policentrismo en el Área Metropolitana de Concepción. *Revista Eure*. Vol. 35, 105. 47-70.
104. Sistema Nacional de Información Municipal, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ministerios del Interior y Seguridad Pública.  
[http://datos.sinim.gov.cl/datos\\_municipales.php](http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php)
105. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.  
<http://www.subdere.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-del-biob%C3%ADo/provincia-de-concepci%C3%B3n/penco>