

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“RELACION ENTRE LAS VARIABLES SATISFACCIÓN LABORAL
Y LIDERAZGO EN LOS FUNCIONARIOS DE LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE NACIMIENTO”**

ALUMNO : Mauricio Urrutia Arriagada

PROFESOR GUÍA : Margarita Chiang Vega

CONCEPCIÓN, JULIO 2014

I.- Dedicatoria...

A mi familia, mamá, papá y hermanos...

II.- Agradecimientos

Primero, a Dios que me ha dado todo, y nuevamente a mi familia, mi madre Patricia Arriagada y amigos cercanos que con su apoyo moral me dieron la fuerza y motivación para terminar esta etapa de ser un profesional y de los cuales aprendí a ser una persona esforzada y perseverante.

A mi profesora guía, Sra. Margarita Chiang Vega, por su gran apoyo y comprensión quien fue además un pilar importante dentro de este proceso y sin quien no hubiera podido finalizar esto, debido a las circunstancias en las que me encontraba.

Al departamento de Administración de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento especialmente al Sr. Erich Gonzalez, Administrador, quienes hicieron posible, que llevara a cabo el estudio dentro de la organización.

Y desde luego, a las personas que se encuentran a mi lado y que estuvieron conmigo cuando inicie este proyecto, a Daniel González por su apoyo, comprensión y amor, y a todos quienes de alguna manera hicieron posible llevar a cabo este desafío, que sin dudas es una etapa importante en mi vida.

III.- Introducción

Durante las últimas dos décadas numerosos autores han manifestado un incesante interés dentro de las organizaciones por estructurar sus procesos laborales a partir del mejoramiento continuo de los equipos y grupos de trabajo

En este sentido, en la práctica se observa que la mayoría de las personas no sólo trabaja con otras, sino que están insertos en secciones o departamentos. Para que un equipo de trabajo logre los resultados y metas esperadas, necesariamente debe contar con una administración adecuada por parte de los directivos, quienes siguen siendo responsables de la gestión de las organizaciones, lo que involucra establecer qué es lo que hay que hacer, cómo, cuándo y quién tiene que hacerlo. Sin embargo, la nueva realidad de las empresas obliga a los directivos a acentuar su acción en otro ámbito: el liderazgo, el cual será uno de nuestros principales focos objeto de estudio.

En la medida en que las empresas abandonan las estructuras jerárquicas y burocráticas, por otras más orgánicas y flexibles, los ejecutivos se enfrentarán a la existencia de equipos de trabajo cuya dirección y gestión requieren de su parte la adopción de un estilo de liderazgo adecuado.

Sin embargo, la manera en que realizan sus trabajos, el ambiente físico en el cual lo llevan a cabo, las retribuciones y beneficios que reciben a cambio podría repercutir negativamente en la satisfacción de los empleados y tanto en el proceso como en el resultado del trabajo en equipo ante cualquier adopción de estilo de liderazgo por parte del directivo. En este sentido, es posible destacar la medición de la satisfacción, como tema recurrente dentro del campo de los recursos humanos, es por esto que, con el paso del tiempo, la satisfacción en el trabajo ha pasado a ser considerada como una variable valiosa en sí misma.

Por lo tanto se hace importante el estudio del liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento.

En los siguientes capítulos se abordarán los temas de liderazgo y la satisfacción laboral, las diversas teorías y su evolución en el tiempo.

Luego se determinará si existe una relación entre estas variables y que grado de significancia poseen, determinando si un determinado estilo de liderazgo repercute en el grado de satisfacción dentro de los equipos de trabajo en estudio.

IV.- INDICE

I.- DEDICATORIA...	2
II.- AGRADECIMIENTOS.....	3
III.- INTRODUCCIÓN.....	4
IV.- INDICE.....	6
PARTE 1. MARCO TEORICO.....	10
CAPITULO I. LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	10
INTRODUCCIÓN.....	10
1 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	13
1.1 PRINCIPALES DEFINICIONES.....	13
2 TEORIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	18
2.1 TEORIA BASADA EN LAS NECESIDADES.....	19
2.1.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (1954).....	19
2.1.2 TEORIA DE LAS NECESIDADES BIFACTORIAL DE HERZBERG (1959).....	22
2.1.3 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND Y ATKINSON (1961).....	24
2.2 TEORIA BASADA EN LAS DISCREPANCIAS.....	26
2.2.1 TEORIA DE LA ADAPTACIÓN EN EL TRABAJO (1984).....	26
2.2.2 TEORIAS DE LA DISCREPANCIA (1968).....	28
2.2.3 TEORIA DE LA SATISFACCION DE FACETAS (1973).....	31
2.3 TEORIA BASADA EN LA SITUACIONALIDAD.....	32
2.3.1 TEORIA DEL GRUPO DE REFERENCIA SOCIAL (1950).....	32
2.3.2 TEORIA DEL PROCESAMIENTO SOCIAL DE LA INFORMACIÓN (1978).....	33
2.3.3 TEORIA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES (1992).....	34
2.4 TEORIA BASADA EN EL DINAMISMO O INTERACCIÓN.....	36
2.4.1 TEORIA DINÁMICA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (1975).....	36
2.4.1 TEORIA INTERACTIVA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (1985).....	38
3 DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	40
3.1 METODOS DIRECTOS O DE PREGUNTAS CERRADAS.....	42
3.1.1. ESCALA GENERAL DE SATISFACCION (WARR, COCK Y WALL 1979).	42
3.1.2 EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE MINNESOTA (WEISS, DAWIS, ENGLAND Y LOFQUIST, 1967).....	44
3.1.3 EL JOB DIAGNOSTIC SURVEY O JDS (HACKMAN, J. Y OLDMAN, G. 1975).....	46
3.1.4 EL JOB DESCRIPTIVE SURVEY O JDS (SMITH, KENDALL Y HULIN, 1969).....	47

3.1.5 EL CUESTIONARIO S4/82 (MELÍA, PEIRÓ Y CALATAYUND 1986), SU EVOLUCIÓN HASTA 1990	48
3.1.6 ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO (SHOUKSMITH, PAJO Y JEPSEN. 1990)	51
<u>CAPITULO II EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....</u>	<u>52</u>
INTRODUCCIÓN	52
1 CONCEPTO DE LIDERAZGO – LIDER	54
1.1 PRINCIPALES DEFINICIONES	54
1.2 CONCEPTO DE LIDER.....	56
1.2.1 LIDERES NACEN O SE HACEN.....	58
1.2.2 EL LIDER, EL GERENTE Y EL JEFE	59
1.3 EL LIDER Y EL LIDERAZGO	61
1.4 TENDENCIA DEL LIDERAZGO	63
2 TEORIAS DEL LIDERAZGO.....	66
2.1 TEORIA DE LOS RASGOS	67
2.2 TEORIAS DE LA CONDUCTA O DEL COMPORTAMIENTO	71
2.2.1 ESTUDIOS DE OHIO STATES UNIVERSITY (1945)	72
2.2.2 ESTUDIOS DE MICHIGAN STATES UNIVERSITY (1968).....	74
2.2.3 EL GRID GERENCIAL	76
2.3 TEORIAS SITUACIONAL O DE CONTINGENCIAS	78
2.3.1 MODELO DE FIEDLER (1951)	79
2.3.2 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (1969).....	82
2.3.3 TEORIA DE INTERCAMBIO LIDER Y MIEMBROS (1970)	86
2.3.4 MODELO DE TRAYECTORIA META (1971)	88
2.3.5 MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LIDER (1973).....	91
2.4 ENFOQUES ACTUALES SOBRE EL LIDERAZGO	93
2.4.1 MODELO DE LOS ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO.....	93
2.4.2 MODELO DE LIDERAZGO CARISMATICO	94
2.4.3 MODELO DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL V/S TRANSFORMACIONAL	95
2.5 TIPOS DE LIDER (ROBBINS 1998).....	97
2.5.1 MODELO DEL LIDERAZGO AUTORITARIO	97
2.5.2 MODELO DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO O DEMÓCRATA	98
2.5.3 MODELO DEL LIDERAZGO LIBERAL O RIENDA SUELTA.....	98
3 DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL LIDERAZGO	100
3.1 EL MQL O CUESTIONARIO MULTIFACOR DE LIDERAZGO (BASS Y AVOLIO 1985)	100
3.2 EL LBDQ O CUESTIONARIO DESCRIPTIVO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER (HEMPHILL Y CONNS 1959)	100
<u>PARTE 2. MARCO EMPIRICO</u>	<u>103</u>

CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	103
1 OBJETIVOS	103
1.1 OBJETIVOS GENERALES.....	103
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	103
2 METODOLOGÍA.....	104
2.1. VARIABLES EN EL ESTUDIO.....	104
2.1.1. VARIABLE INFORMACIÓN GENERAL.....	104
2.1.2. VARIABLE LIDERAZGO	104
2.1.3. VARIABLE SATISFACCION LABORAL.....	105
2.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA	105
2.2.1 INFORMACION GENERAL	105
2.2.2 LIDERAZGO	105
2.2.3 SATISFACCIÓN LABORAL	106
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	106
2.3.1. LA MUNICIPALIDAD Y SU FINALIDAD	106
2.3.2. ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD	107
2.3.2.2 IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION.....	124
2.4 DETERMINACION DEL CAMPO DE ESTUDIO	125
2.4.1. DOTACIÓN DE FUNCIONARIOS.....	125
2.4.2 PROCEDIMEINTO PARA TOMA DE DATOS	126
2.4.2.1 UNIDAD DE ESTUDIO.....	126
2.4.2.2 UNIVERSO Y TÉCNICA DE MUESTREO	126
2.4.2.3 CRITERIOS DE EXCLUSION	130
2.4.2.4 ANALISIS DE LA INFORMACION.....	130
CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS.....	131
1 ANALISIS FIABILIDAD.....	131
1.1 FIABILIDAD EN EL INSTRUMENTO DE MEDICION DE LIDERAZGO	131
1.2 FIABILIDAD EN EL INSTRUMENTO DE MEDICION DE SATISFACCION LABORAL.....	131
2 INFORMACION DESCRIPTIVA GENERAL	132
2.1 ANALISIS DECRPTIVO POR DEPARTAMENTO SEGUN GENERO, EDAD, ANTIGÜEDAD Y ESTADO CIVIL.....	133
2.2 ANALISIS DECRPTIVO POR DEPARTAMENTO SEGUN TIPO DE RELACION CONTRACTUAL Y GÉNERO	135
3 INFORMACION Y ANALISIS DE MEDIAS SEGÚN VARIABLES EN ESTUDIO	137
3.1 ANALISIS DE MEDIAS SEGUN VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO POR DEPARTAMENTOS.....	137
3.2 ANALISIS DE MEDIAS SEGÚN VARIABLE SATISFACCION LABORAL POR DEARTAMENTOS	139
4 CORRELACION ENTRE VARIABLES	143

4.1 CORRELACION FEMENINA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL	143
4.2 CORRELACION MASCULINA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN	145
<u>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</u>	<u>147</u>
1. CONCLUSIONES.....	147
1.1 CONCLUSIÓN EN RELACION AL MARCO TEORICO	147
1.1.1 LIDERAZGO	147
1.1.2 SATISFACCIÓN LABORAL	147
1.2 CONCLUSIÓN EN RELACION AL MARCO EMPIRICO.....	148
1.2.1 SEGÚN EL ANALISIS DE FIABILIDAD	148
1.2.2 SEGÚN EL ANALISIS DE PROMEDIOS EN LA VARIABLE DESCRIPTIVA GENERAL.....	148
1.2.3 SEGÚN EL ANALISIS DE PROMEDIOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO	149
1.2.4 SEGÚN EL ANALISIS DE PROMEDIOS EN LA VARIABLE SATISFACCION LABORAL.....	149
1.2.5 SEGÚN EL ANALISIS DE LAS CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES.....	150
2 SUGERENCIAS	151
<u>CAPITULO VI. REFERENCIAS</u>	<u>153</u>

PARTE 1. MARCO TEORICO

CAPITULO I. LA SATISFACCIÓN LABORAL

INTRODUCCIÓN

Uno de los conceptos más tomados en cuenta y que hoy ha tomado gran relevancia en los temas estudiados por investigadores organizacionales es sin duda la Satisfacción Laboral. Concepto que afecta de manera transversal a todas las áreas y niveles jerárquicos de una empresa y que representa un medio para alcanzar la satisfacción personal de los individuos (Chiang, 2004)¹. Pero antes de hablar de Satisfacción Laboral debemos saber porque es un tema tan cotizado y que demanda tanta atención no solo de investigadores sino que cada día más de ejecutivos y altos directivos de las organizaciones, y la respuesta es simple, está es que la satisfacción laboral es una determinante de la satisfacción personal e individual del individuo y por consecuencia afecta directamente su desempeño en la organización.

Pero, ¿porque el ser humano busca la satisfacción? La respuesta es algo lógica, y tiene sus fundamentos en la teoría de las necesidades, gracias al psicólogo estadounidense Abraham Maslow quien dice que el hombre desde los primeros tiempos de la historia busca su bienestar personal, aquí es donde Maslow relaciona los conceptos de Necesidad y Satisfacción y presenta sus teorías basadas en las necesidades humanas definiendo al hombre como un ser biosicosocial (Maslow, 1954)² que busca satisfacer las necesidades que tiene para sobrevivir.

Hoy en día es el comportamiento organizacional el que se ha encargado de ahondar más en el concepto de Satisfacción Laboral, Amorós (2007)³ definió el Comportamiento Organizacional como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la

¹ Chiang Vega, M. 2004. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Tesis Doctoral. España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

² Maslow, A. 1991. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. España. Editorial Díaz Santos S.A.

³ Amorós, E. 2007. Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Extraído el 24 de Noviembre de 2012, del sitio Web Eumed.net. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>

organización. Robbins (2004)⁴ expone que el comportamiento organizacional es un campo de estudio, esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el comportamiento organizacional aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

El comportamiento organizacional estudia por una parte la productividad de una organización (todos aquellos aspectos relacionados con el desempeño de una organización) y las necesidades de los empleados (aspectos relativos a las actitudes de los empleados), y es este último punto, las actitudes, donde el Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres (Robbins, 1998)⁵: Compromiso con el puesto de trabajo, Satisfacción Laboral y el Compromiso con la Organización.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Al respecto Gamero (2003)⁶ refiere que la satisfacción o insatisfacción laboral está relacionada con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de mayor interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985)⁷ este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción en el trabajo.

⁴ Robbins, S. 2004. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México. Editorial McGraw-Hill. Pp. 9.

⁵ Robbins, S. 1998. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.

⁶ Gamero, C. 2003 Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Tesis Doctoral. España. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga.

⁷ Weinert, A. 1985. Manual de Psicología de la Organización. Segunda Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pp. 297-8

- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Posible relación entre satisfacción laboral y clima organizacional.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Cabe mencionar que existe una concepción en donde la satisfacción laboral es considerada como una actitud, se distingue básicamente de la motivación, pues, la motivación se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

1 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL ⁸

En la actualidad no existe una única definición aceptada sobre el concepto de satisfacción Laboral. En muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propio proyecto o investigación, con esto, la concepción de la satisfacción laboral se vuelve muy extensa y dialéctica, pues ha sido examinada desde el punto de vista de muchos autores quienes le han dado términos como moral laboral, motivación, satisfacción con el puesto, actitud hacia el trabajo.

Y así como tantas definiciones dadas a la satisfacción laboral existen, también las hay en cuanto a su interpretación, incluso usando en muchas investigaciones una misma terminología. Por esto, se hace necesario ordenar estas corrientes conceptuales acerca de la satisfacción laboral, lo que se verá en el siguiente punto según su orden de aparición.

1.1 PRINCIPALES DEFINICIONES

La satisfacción laboral, Locke (1976)⁹ lo define como “un *estado emocional* positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Por otra parte, Crites (1969) la definió como el *estado afectivo*, en el sentido del gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo. Muchinsky (1993) la define como una *respuesta emocional* o una *respuesta afectiva* hacia el trabajo¹⁰.

⁸ Punto guiado principalmente por los siguientes trabajos:

Cartes, M. 2006. Efectos del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño Laboral, Hospital de Coelemu. Tesis Título Ingeniería Comercial. Chile. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Bío Bío.

Chiang, M. 2004. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Tesis Doctoral. España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Robbins, S. 1998. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.

⁹ Locke (1976), citado en: Cartes, M. 2006. Efectos del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño Laboral, Hospital de Coelemu. Tesis Título Ingeniería Comercial. Chile. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Bío Bío.

¹⁰ Crites (1969) y Muchinsky (1993), citados en: Chiang, M. 2004. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Tesis Doctoral. España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Desde otro punto de vista Peiró (1984)¹¹ la describe como “Una *actitud general* resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización”. Robbins (1998)¹² la define como “*Actitud general* hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general.

Se ha encontrado una asociación fuerte entre satisfacción y estabilidad laboral en la organización (ausentismo y rotación). En este sentido, un elemento que influye en la complejidad del tema y en el estudio de estas consecuencias, se enfoca en la propia dificultad a la hora de operacionalizar el concepto de satisfacción. Entre ellas se puede destacar dos grupos, aquellas que se centran en un conjunto de sentimientos positivos con las que los empleados percibe su trabajo y aquellas que las estudian como un conjunto de actitudes laborales, que tiene relación con aspectos específicos del trabajo.

En los siguientes cuadros se mostrarán ambas corrientes de conceptualización sobre el término Satisfacción Laboral según los autores.

El primer cuadro, “**Definiciones de Satisfacción Laboral I**” hace referencia a aquellas definiciones en que los autores miran a la satisfacción y la definen como un estado emocional o afectivo, como respuesta frente a la apreciación que los individuos tienen sobre su puesto de trabajo. En este contexto, es preciso, distinguir los conceptos de respuesta afectiva y respuesta emocional pues, aunque se encuentren relacionados, no son sinónimas.

¹¹ Peiró (1984), citados en: Chiang, M. 2004. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Tesis Doctoral. España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

¹² Robbins, S. 1998. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.

CUADRO 1 DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL I

Año	Autor	Definición de Satisfacción Laboral
1969	Crites	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo
1969	Smith, Kendall y Hulin	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo
1993	Newstrom y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo
1993	Garmendia y Parra	Experimentar sentimientos de bienestar por ver cubiertas sus necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensables y aceptables a la ejecución de la tarea.
2008	García	Experimentar sentimientos de bienestar por ver cubiertas sus necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensables y aceptables a la ejecución de la tarea.

Fuente: Chiang Vega, 2004.

Cuando se utiliza el concepto de *afecto*, se refiere a un fenómeno genérico y poco específico que se da mediante la interacción social con otros organismos, en donde pueden presentarse otros fenómenos tales como las preferencias, las evaluaciones, los estados de ánimo y las emociones. Las emociones son una respuesta individual interna precisa, que

informa de las probabilidades de supervivencia que ofrece cada situación, se manifiesta mediante evaluaciones o reacciones corporales bien definidas¹³.

En el cuadro “**Definiciones de Satisfacción Laboral II**” conceptualizan a la satisfacción laboral como una Actitud, como algo que va más allá de las emociones, una actitud generalizada ante el trabajo, Robbins (1998) la define como un conjunto de actitudes generales hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de las normas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

¹³ González, M. Barrull, E. Pons, C y Marteles, P. 1998. ¿Qué es el afecto?”. [en línea]. Extraído el 20-05-2012 del sitio web de Biopsichology.org : http://www.biopsichology.org/biopsicologia/articulos/que_es_el_afecto.html

CUADRO 2 DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL II

Año	Autor	Definición de Satisfacción Laboral
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1992	Bravo	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
2001	Robbins	Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo.
2007	Castillo	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo

Fuente: Chiang Vega, M^a Margarita, 2004.

2 TEORIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL¹⁴

Para interiorizarse en el concepto de Satisfacción Laboral es necesario conocer además sus principales teorías y pensamientos. Pero, tantas son las teorías como autores hablan del tema, que se han organizado estas en grupos o corrientes según su interpretación y en base a investigaciones y estudios previos.

Para empezar se ofrece un conjunto de teorías clásicas basadas en las necesidades, donde autores como Maslow (1991), muestran al hombre como un ser con necesidades por satisfacer para poder, primeramente, sobrevivir hasta ir alcanzando niveles más elevados de necesidad (basado en su concepto de jerarquización de necesidades) en la pirámide y lograr la autorrealización, además de definir al hombre como un ser biosicosocial¹⁵.

Posteriormente se revisarán las teorías que hablan de la Discrepancia donde Locke (1976) uno de sus autores, se refiere a varias dimensiones del trabajo y presenta tres elementos que son primordiales en la clarificación del proceso de la discrepancia: la satisfacción con las dimensiones del trabajo, la descripción de las dimensiones y, la relevancia de estas.

La Situacionalidad, es otro enfoque o pensamiento de la Satisfacción Laboral y la plantean como la manera en que el individuo procura adaptar sus actitudes y comportamientos a su contexto social y a sus vivencias, pasadas o presentes (Peiró y Prieto, 1996).

¹⁴ Punto guiado por los siguientes trabajos:

Maslow, A. 1991. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. México, Editorial Díaz Santos S.A.

Benavides, R. 2009. Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland. [en línea] Extraído el 23-07-2012 desde Web manuelgross.bligoo.com :<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>

Dawis, R. V. y Lofquist, L.H. 1984. A psychological theory of work adjustment. Minneapolis. University of Minnesota Press. Motivación de los Empleados. [en línea] Extraído el 31-05-2013 desde http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_05.html

Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral Laboral. [en línea] Extraído el 31-05-2012 desde Web :<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-los-valores-el-modelo-de-locke.html>

Peiró, J.M. y Prieto, F. 1996. Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su Contexto. Volumen I. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

Ferrero, J. 2011. Estudio de la Satisfacción Laboral de los Yeseros. Proyecto de Título. España. Universidad Politécnica de Valencia.

Peiró, J.M. y Prieto, F. 1996. Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su Contexto. Volumen I. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

Cavalcante, J. 2004. Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina Bahía- Brasil. Tesis Doctoral. España. Universidad Autónoma de Barcelona.

¹⁵ Maslow, A. 1991. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. México, Editorial Díaz Santos S.A.

Así hasta llegar a las más modernas, las llamadas por sus estudiosos como Teorías Dinámicas o contemporáneas. Teorías que hacen referencia a la interacción que el individuo tiene con su ambiente de trabajo y las situaciones que vive.

2.1 TEORIA BASADA EN LAS NECESIDADES

El estudio de la satisfacción de las necesidades humanas ha dado lugar a la elaboración de diferentes teorías. Desde la conceptualización de la palabra Necesidad es que se ha hecho necesario su estudio y seguimiento, se define “Necesidad como una categoría social. Los hombres y mujeres tienen necesidades, en tanto son actores y criaturas sociopolíticas. Sin embargo, sus necesidades son siempre individuales. Podemos comprender la necesidad de cada persona; podemos conocer, si queremos conocerlo, que necesita cada una de ellas” (Héller, 1996)¹⁶.

2.1.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (1954)

El estudio de la satisfacción de las necesidades humanas ha dado lugar a la elaboración de diferentes teorías, en este punto se trata de la teoría de las necesidades humanas que fue elaborada por el psicólogo estadounidense Doctor Abraham Maslow máximo exponente de la psicología humanística, en su obra *Motivation and Personality* (1991) o en español *Motivación y Personalidad* con lo cual pretendía dar a conocer que el hombre es un ser que tiene necesidades para sobrevivir, además de ser un ser biosicosocial, Maslow agrupa todas las necesidades del hombre en 5 grupos o categorías jerarquizadas mediante una pirámide. Estas son:

- a) Necesidades fisiológicas
- b) Necesidades de Seguridad
- c) Necesidades Sociales
- d) Necesidades de autoestima
- e) Necesidades de Autorrealización

¹⁶ Heller, A. 1996. Una revisión de las teorías de las necesidades. Primera Edición. Barcelona. Editorial Paidós. Pp 84-5.

A continuación se explican los principales postulados de la Teoría:

- 1) Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo, por lo tanto, son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento.
- 2) El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño- actividad, el sexo, entre otros.
- 3) Luego, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Estas constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
- 4) A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación.
- 5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow.

Gráficamente, la figura N°1 muestra la jerarquía de las necesidades humanas:

Figura N° 1 Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Serra, A. 2003. Pirámide de necesidad de Maslow, Marketing Turístico.

A continuación se definen cada uno de los niveles de necesidades humanas planteadas por Maslow:

1) Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentra, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.

2) Necesidades de seguridad: Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, aprensión a lo desconocido. Dentro de estas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

3) Necesidades sociales: Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se tiene la comunicación entre individuos, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

4) Necesidades de reconocimiento o estima: Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

5) Necesidades de auto-superación: También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Maslow en 1971 agregó a su jerarquización de necesidades 2 clases más a saber:

6) Necesidades de saber y comprender: estas necesidades son de orden cognoscitivo no tiene un lugar específico dentro de la jerarquía pero a pesar de ello fueron tratados por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo. Se basa en la necesidad que tiene el hombre por saber y descubrir cosas nuevas y de las que ya lo rodean en el mundo, así como también explorar lo desconocido.

7) Necesidades estéticas: relacionadas con el deseo del orden y de la belleza, tanto de lo que lo rodea como de sí mismo. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos, necesidad de tener ambientes gratos que rodeen al hombre.

2.1.2 TEORIA DE LAS NECESIDADES BIFACTORIAL DE HERZBERG (1959)

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que en 1959 Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación Maunsder y Snyderman, desarrollaron en empresas de Pittsburg, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en la figura siguiente.

Figura N° 2 Teoría bifactorial de Herzberg

Tipo de motivación	Motivaciones
Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación por las políticas de la organización. • Motivación por el establecimiento de relaciones humanas efectivas. • Motivaciones económicas. • Motivación por las condiciones de trabajo. • Motivación por el prestigio de la empresa. • Motivación por la cercanía al lugar de residencia. • Motivación por el estilo de dirección.
Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación por la realización y el logro. • Motivación por el contenido de la actividad que se realiza. • Motivación por mantener la estabilidad. • Motivación por el grado de autonomía concedido. • Motivación por el compromiso personal. • Motivación por el crecimiento personal.

Fuente: Cepero, I. Castillero, Y. 2005. Diagnostico motivacional en una empresa cubana. Estudio preliminar.

En la década de los cincuenta Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Esta teoría postula que los factores

extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

Herzberg considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores, es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante.

2.1.3 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND Y ATKINSON (1961)

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland (1961). Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray, McClelland estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

1. La necesidad de logro: (N-LOG) es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Algunas características de la gente alta de N-LOG son:

- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La persona intenta presionar a si mismos para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- Tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

2. La necesidad de afiliación: (N-AFIL) significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros. Algunas características de la gente alta de N-AFIL:

- Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Prefiere la cooperación sobre la competición.
- Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

3. La necesidad de poder (N-POD) es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable. Esta gente se agrupa en dos tipos: Poder personal y poder institucional.

La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas. Aquellas con una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización

- La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.
- Mientras que estas personas atraen a esta gente a los papeles de dirección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente, necesarias.
- Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden para ser eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo, son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. A diferencia de Maslow, McClelland no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades, en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

McClelland contrastó a la gente motivada por la N-LOG con jugadores de juegos clandestinos, y despejó una común pre-concepción que la persona con N-LOG son tomadores de grandes riesgos. Por el contrario, la persona motivada por N-LOG selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, porque la meta es considerada alcanzable.¹⁷

2.2 TEORIA BASADA EN LAS DISCREPANCIAS

2.2.1 TEORIA DE LA ADAPTACIÓN EN EL TRABAJO (1984)

La teoría del ajuste laboral¹⁸ sugiere que la motivación y la satisfacción de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades, cualidades y características del puesto de trabajo y de la organización. La teoría basada en la importancia que posee el trabajo para los empleados y la existencia de diferencias individuales entre ellos, fundamenta sus predicciones en las siguientes premisas:

- 1.- Uno de los aspectos característicos del trabajo, es la interacción entre un nuevo empleado y su ambiente laboral.
- 2.- El ambiente laboral exige del empleado la ejecución de ciertas tareas, así como exige del empleado la capacidad suficiente para llevar a cabo esa ejecución con eficacia. La capacidad del empleado para ejecutar las tareas del puesto, en la teoría está representada por las

¹⁷ Benavides , R. 2009. Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland. [en línea] Extraído el 23-07-2012 desde Web: <<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>> [23-07-2012]

¹⁸ Dawis, R. V. y Lofquist, L.H. 1984. A psychological theory of work adjustment. Minneapolis. University of Minnesota Press.

'habilidades' que éste aporta. Estas habilidades se han de corresponder con los 'requerimientos' de las tareas que ha de ejecutar, para que se dé el ajuste desde el punto de vista de la organización.

3.- El empleado exige una compensación por su trabajo. Esa compensación la exige a través de su preferencia por ciertas condiciones laborales. Los "valores" del empleado son la expresión de las condiciones laborales que éste requiere que el ambiente laboral le ofrezca pues, el ambiente laboral compensa al empleado por su trabajo a través de los "reforzadores". Por lo tanto, "valores y reforzadores" han de corresponder para que se dé el ajuste, desde el punto de vista del empleado.

4.- El ajuste al trabajo es el proceso por el cual se logra y mantiene un nivel de correspondencia aceptable para ambas partes.

6.- El modo básico en que se manifiesta el nivel de ajuste al trabajo para el nuevo empleado, es su nivel de satisfacción con el ambiente laboral; mientras que para la organización es su nivel de satisfacción (satisfactoriedad) con el nuevo empleado.

7.- El principal indicador de que el nuevo empleado se siente ajustado al ambiente laboral, es la "satisfacción" del nuevo empleado con el mismo. El indicador de que el ambiente laboral está satisfecho con la ejecución del nuevo empleado, es la "satisfactoriedad".

8.- La permanencia del nuevo empleado en su puesto de trabajo es un indicador relevante del ajuste al trabajo.

El encuentro entre el trabajo y el nuevo empleado se expresa a través de las características del ambiente laboral y las características de la personalidad laboral del nuevo empleado.

La personalidad laboral del empleado es definida en función de las habilidades y valores y de las dimensiones del estilo de personalidad más relevante, por lo tanto:

- a) Habilidades y valores del nuevo empleado son las dimensiones más importantes de una de las dos variables de la personalidad laboral, denominada "estructura de personalidad".
- b) Estilo de la personalidad que se refiere al estilo con que el nuevo empleado interactúa o responde al ambiente, en función de su estructura de personalidad.

Por otra parte, los ambientes laborales tienen en común dos tipos de condiciones estimulares que permiten diferenciarlos:

- a) Señales, son condiciones estimulares que indican al nuevo empleado qué respuesta es apropiada y cuándo ha de responder. Se asocian con los reforzadores al indicar qué puede ser esperado y con qué intensidad.
- b) Reforzadores, son condiciones estimulares asociadas con el mantenimiento de la respuesta y la probabilidad de una respuesta futura. Están asociados con las necesidades del nuevo empleado.

El ajuste al trabajo no es un hecho estático, según la teoría. Se trata de un proceso dinámico, en el que la correspondencia no se manifiesta siempre, sobre todo al principio de la relación. Para la teoría, conseguir la correspondencia, y por lo tanto lograr el ajuste al trabajo, es la motivación básica de los nuevos empleados en un ambiente laboral. La permanencia en el puesto de trabajo, por lo tanto, permite al nuevo empleado alcanzar un grado óptimo de correspondencia y estabilizar la relación.

2.2.2 TEORIAS DE LA DISCREPANCIA (1968)

Conocido o definida por algunos autores como Teoría de la Discrepancia (Bravo et al, 1996) o Finalidad (Munduarte, 1984) o como Teoría de los Valores (Peiró et al, 1989).

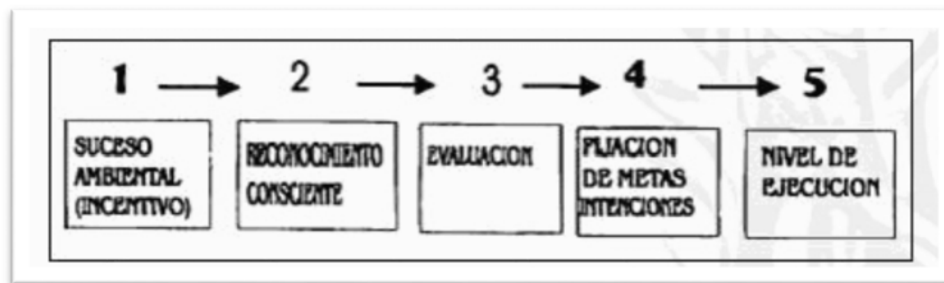
La teoría de la finalidad o del establecimiento de metas¹⁹, es una teoría de la motivación que se basa en el supuesto de que las personas actúan racional y conscientemente. Según Locke (1968), la idea básica de esta teoría es que las ideas conscientes de un sujeto

¹⁹ Motivación de los Empleados. [en línea] Extraído el 31-05-2012 desde Web: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_08.html.

regulan sus acciones y partiendo de este hecho, esta teoría trata de analizar las relaciones entre metas o intenciones conscientes del sujeto y su nivel de ejecución en la tarea. Locke define las metas como lo que un individuo trata de hacer conscientemente.

Todo esto queda expuesto en el esquema sobre la motivación en el trabajo propuesto por Locke.

Figura N° 3 Esquema motivacional en el trabajo de Locke



Fuente: Locke, 1968.²⁰

Este autor también tiene en cuenta en su teoría el efecto de los incentivos externos (suceso externo al individuo que puede incitar a la acción) sobre el nivel de ejecución en la tarea. Se admite que si las metas o intenciones son una condición necesaria para la mayoría de las conductas, entonces los incentivos afectarán a dichas conductas sólo si afectan a las metas o intenciones del sujeto, y no tendrán ningún efecto si se dan independientemente de estas metas o intenciones.

Los elementos básicos de la formulación de Locke son tres:

1. Las metas o intenciones juegan un papel crucial como determinantes motivacionales del esfuerzo y/o la elección de conductas realizadas por el sujeto.

²⁰ Locke. 1968. Teoría de la Finalidad o establecimiento de metas. [en línea] Extraído el 31-05-2012 desde Web: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_08.html

2. El cambio en el valor de los incentivos, sólo afectará a la conducta, si dicho cambio va acompañado de un cambio en las metas del sujeto.
3. Un individuo estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado si dicho nivel iguala el nivel de ejecución de sus metas. Esta condición se refiere a la inequidad (el individuo tratará de disminuir su insatisfacción). No obstante, Locke considera sólo el caso en que el nivel de ejecución alcanzado sea inferior a la meta previamente fijada y el método utilizado para disminuir la insatisfacción resultante, sea el de establecer una meta que incremente los resultados en la medida necesaria.

La Teoría de los Valores²¹ es un enfoque cada vez más difundido de la explicación del comportamiento humano. Un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación.

El concepto de valor debe distinguirse del de actitud y del de necesidad. El valor es un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regula. Respecto a las necesidades, estas tienen en sus orígenes una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos. Las necesidades pueden diferir en intensidad, pero básicamente son las mismas para todos los hombres, los valores difieren ampliamente no sólo en intensidad sino también en contenido.

Cada sujeto integra todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad. En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo.

La satisfacción es un conjunto de actitudes que una persona tiene hacia su trabajo, entendiendo por actitud aquella configuración de placer o estado emocional positivo resultante de una o varias experiencias de trabajo.

Una estimación precisa del grado de intensidad del afecto a los distintos aspectos del trabajo, refleja en cada caso tanto la discrepancia entre la percepción y el valor como la

²¹ Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral Laboral. [en línea] Extraído el 31-05-2013 desde Web: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-los-valores-el-modelo-de-locke.html>

importancia que el sujeto le concede. La satisfacción laboral representa la suma de la cantidad de valor dado por el sujeto a cada componente de su trabajo.

Varias investigaciones tratan de determinar las correlaciones entre satisfacción laboral y el valor que el sujeto concede a los distintos componentes de su trabajo. Hackman y Lawler (1971) encontraron una correlación más elevada entre varios atributos de un trabajo o empleo y la satisfacción, en los individuos que valoraban fuertemente esos atributos. La correlación fue menor en el caso de personas que apenas los valoraban.

2.2.3 TEORIA DE LA SATISFACCION DE FACETAS (1973)

Este modelo fue realizado por Lawler (1973)²². Remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo de trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968), este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral. En este sentido, la satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que uno debería percibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del puesto, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que toma como referentes. La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, por los resultados de los demás.

El primer elemento, (a) la percepción de la cantidad que debería ser percibida, hace referencia a las recompensas esperadas. La percepción de las contribuciones laborales personales está determinada por una serie de elementos de la persona como son las habilidades, la experiencia, etc. El segundo elemento de la comparación, (b) es la percepción de la cantidad recibida, se trata de las recompensas reales percibidas.

La satisfacción laboral resultará cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería percibir coinciden, es decir, $a=b$. La insatisfacción laboral surge cuando las recompensas recibidas percibidas son menores que las que el trabajador cree que

²² Locke (1984) y Lawler (1973). Citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. 1996. Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su Contexto. Volumen I. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

debería recibir, es decir, cuando $a > b$. Por último, un tercer resultado tras la comparación, las experiencias de inequidad o culpabilidad, ocurren cuando lo que el trabajador percibe que recibe excede lo que cree que debería recibir, en este caso $a < b$.

Por otra parte, la discrepancia positiva, la situación $a < b$, no daría lugar a la insatisfacción laboral, sino a una situación de inequidad percibida.

Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría el término “recompensa” no significa solo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

2.3 TEORIA BASADA EN LA SITUACIONALIDAD

2.3.1 TEORIA DEL GRUPO DE REFERENCIA SOCIAL (1950)

Defensores de la teoría de grupo de referencia social defienden que la satisfacción laboral es una función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social.

La investigación de Hulin (1966) sobre la satisfacción laboral de empleados administrativas de 300 oficinas en la que se recogían datos sobre su nivel económico, el grado de desempleo existente en su entorno, los barrios pobres y la situación general de las comunidades en las que estaban establecidas las distintas oficinas, mostraba relaciones claras de carácter negativo entre el nivel económico del entorno social y la satisfacción laboral de las empleadas. Las empleadas que vivían en un entorno social con un nivel socioeconómico superior tendían a estar menos satisfechas con su trabajo. Datos que suponen una confirmación, bajo ciertas condiciones, de las predicciones y de las teorías del grupo de referencia como marco para la valoración del trabajo y como criterio que influye en el tipo de actividades que el trabajador desarrolla ante él.

Korman (1978) tras una revisión de la teoría de las necesidades y de la de los grupos de referencia propone a una integración global según la cual la teoría de las necesidades

saciadas sería más eficaz para explicar la satisfacción laboral de las personas con alto nivel de autoestima ya que para éstas la satisfacción de las necesidades puede considerarse justa y equilibrada. Se hipotetiza que la evaluación de una tarea por el grupo de referencia y la evaluación hecha por el propio sujeto será mayor en el caso de personas de bajo nivel de autoestima que en el caso de personas con nivel alto.

Festinger (1950) citado en Ferrero (2011)²³ ha señalado que las personas se fijan en aquellas personas que son semejantes a ellas para valorarse. Otras investigaciones han señalado que una serie de factores resultan también importantes a la hora de elegir el grupo o grupos de referencia y entre ellos cabe mencionar la clase social, la raza o el hábitat.

2.3.2 TEORIA DEL PROCESAMIENTO SOCIAL DE LA INFORMACIÓN (1978)

Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978) en Ferrero (2011)²⁴. Los autores parten de un trabajo anterior en el que analizan las deficiencias de los modelos de satisfacción de necesidades existentes para explicar las actitudes laborales de los trabajadores y, fundamentalmente, la satisfacción laboral. Por otro lado, indican que desde esas aproximaciones se destacan los factores disposicionales del individuo para explicar la conducta, en detrimento de los factores situacionales.

Salancik y Pfeffer (1978) en Chiang (2004) defienden que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Estos autores señalan que el contexto social (1) proporciona una construcción directa del significado a través de guías para creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y razones aceptables para la acción, (2) centra la atención del individuo sobre cierta información, haciéndola más saliente y relevante y (3) proporciona expectativas relativas a la conducta individual y a las consecuencias lógicas de esa conducta (Salancik y Pfeffer, 1978). Señalan además la mayor eficacia del modelo situacional a la hora de interpretar las actitudes y en concreto la satisfacción laboral en relación con el modelo alternativo de la satisfacción de necesidades.

²³ Ferrero, J. 2011. Estudio de la Satisfacción Laboral de los Yeseros. Proyecto de Título. España. Universidad Politécnica de Valencia.

²⁴ Ferrero, J. 2011. Estudio de la Satisfacción Laboral de los Yeseros. Proyecto de Título. España. Universidad Politécnica de Valencia.

Desde la aproximación del procesamiento de la información social, se parte de la premisa fundamental de que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

La actitud o necesidad es el resultado de tres causas:

- 1- Las percepciones del individuo y la evaluación de los componentes afectivos del ambiente laboral o de la tarea.
- 2- La información que provee el ambiente social abre las actitudes apropiadas.
- 3- La auto-percepción del individuo de las razones para sus conductas pasadas, mediada por los procesos de atribución causal.

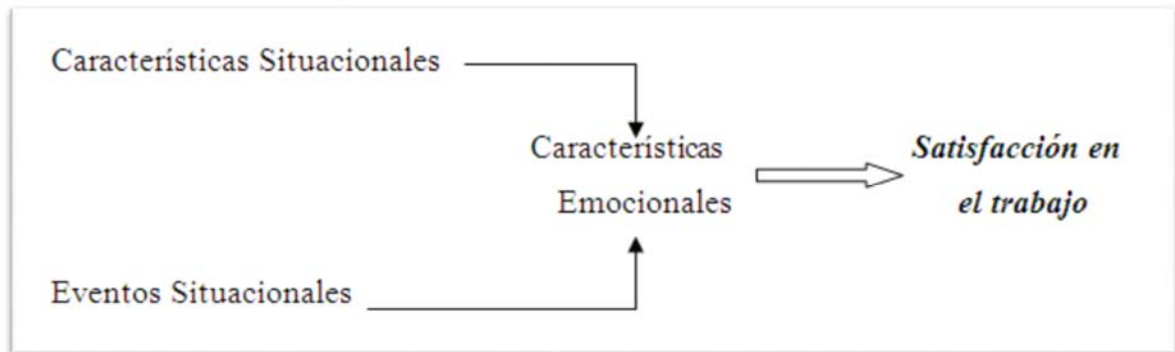
Por otra parte, la información social afecta a las actitudes y necesidades tanto directa como indirectamente.

En conclusión, desde el modelo del procesamiento de la información social se afirma que la satisfacción laboral y otras actitudes similares se desarrollan en respuesta a las guías o indicios sociales que están presentes en el lugar del trabajo.

2.3.3 TEORIA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES (1992)

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992)²⁵. La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

²⁵ Quarstein, McAfee y Glassman (1992). Citados en: Peiró, J.M. y Prieto, F. 1996. Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su Contexto. Volumen I. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

Figura N° 4 Esquema de satisfacción situacionalFuente: Cavalcante, J. 2004.²⁶

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Los autores señalan que esas facetas pueden ser positivas o negativas.

Por último, debido al diferente número de elementos que incluyen ambos factores, las reacciones de los empleados frente a ellos también difieren. Las respuestas emocionales frente a las características situacionales y los cambios subsiguientes son más controlables, pero dicho control es difícil frente a las reacciones ante los eventos situacionales dada su especificidad. **Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.**

²⁶ Cavalcante, J.. 2004. Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Tesis Doctoral. España. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona. Pp. 115.

2.4 TEORIA BASADA EN EL DINAMISMO O INTERACCIÓN

2.4.1 TEORIA DINÁMICA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (1975)

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975). Este se caracteriza por la concepción dinámica de la satisfacción en el trabajo. Según este modelo, la satisfacción en el trabajo es producto de un proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo; siendo la satisfacción mayor cuanto más poder tenga el individuo para controlar la situación de su trabajo.

Bruggemann et al (1975) introducen dos conceptos sobre los cuales se sienta su modelo. El primero es designado Valor Real de las Características del Trabajo; y el segundo se denomina Valor Nominal de las Características del trabajo.

El Valor Real de las Características del Trabajo representa en grado en que las características están presentes en el trabajo; a su vez, estas características vienen de los subsistemas social y tecnológico y, también, de la propia estructura de la organización. El Valor Nominal de las Características del Trabajo se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo. En este contexto, las expectativas del individuo resultan de los motivos, de las aspiraciones y ambiciones personales que, a su vez, son influenciadas por variables socio-demográficas²⁷.

Para Büssing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. En este sentido, la satisfacción laboral es el resultado de un proceso de mayor complejidad que el mostrado por las teorías tradicionales de carácter estático.

A partir de este marco, el modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras. Las variables del modelo son:

²⁷ Cavalcante, J. 2004 Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina Bahía- Brasil. Tesis Doctoral. España. Universidad Autónoma de Barcelona.

- a) Las diferencias entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona
- b) Los cambios en el nivel de aspiraciones
- c) Las conductas para afrontar los problemas.

De este modo y siguiendo el proceso, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Este proceso consta de tres pasos, en el primero el factor clave es el ajuste entre las expectativas, las necesidades y los motivos, por una parte, y la situación de trabajo, por la otra. En el segundo paso, el factor clave serán los cambios en el nivel de aspiraciones y, por último, en el tercer paso, el elemento diferenciador es la conducta de solución de problemas o afrontamiento²⁸.

En función de la dinámica producida en esos tres pasos, pueden surgir seis formas distintas de satisfacción laboral, estas son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

²⁸ Ferrero, J. 2011. Estudio de la Satisfacción Laboral de los Yeseros. Proyecto de Título. España. Universidad Politécnica de Valencia.

2.4.2 TEORIA INTERACTIVA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (1985)

En este modelo se procede a una tentativa de síntesis entre los abordajes de disposiciones personales y de situaciones (Snyder y Ickes, 1985). En la configuración de los modelos interactivos, el comportamiento no es visto como controlado internamente o externamente, sino como resultado de la confluencia de factores internos y externos (Schneider, 1983).

Los fundamentos de este modelo interactivo son:

- El concepto de coherencia sustituye al de consistencia, sugiriendo que el comportamiento humano no debe ser entendido en base al criterio de consistencia (entendida de modo absoluto o relativo), pero a partir de coherencia. Es decir, las personas pueden tener comportamientos inconsistentes de una situación a otra y, ser previsibles, porque se trata de comportamientos coherentes para aquella persona esta referencia puede resultar por ejemplo de la “fuerza” de las situaciones.
- El comportamiento no debe ser entendido como resultado directo de las situaciones, una vez que las situaciones son evaluadas de una forma particular para cada individuo.

Las dos principales corrientes de investigación en el ámbito de los modelos interactivos son: las de congruencia y de las interacciones dinámicas (Arvey et al., 1989). La idea subyacente a las dos, es la necesidad de compatibilidad entre personas y situaciones.

De acuerdo con la corriente de la congruencia, las personas deberán ser colocadas en funciones compatibles con sus expectativas y necesidades, de modo que se sientan satisfechas, sean productivas, etc. La satisfacción en el trabajo, en este caso, sería resultante del ajustamiento (congruencia) entre la persona y la situación.

La satisfacción no puede, de acuerdo con este concepto, ser entendida como producto exclusivo de la persona o de la situación. Así se vuelve más plausible el hecho de que una función puede ser motivadora para una persona y no para otra.

Un avance en relación a la perspectiva de la congruencia se encuentra en las investigaciones relativas a las interacciones dinámicas entre personas y situaciones. La idea

clave es la de que no solamente el comportamiento es función de la persona y del contexto (lo que corresponde a la idea Lewiniana clásica), como el propio contexto es función de la persona y del comportamiento.

Así, en vez de sujetos pasivos cuyo comportamiento depende de las características de la situación, los individuos deberán ser considerados capaces de desarrollarse en situaciones congruentes con sus atributos personales y, de simultáneamente, crear sus propias situaciones de trabajo (Schneider, 1983).

3 DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL²⁹

A la pregunta: ¿está usted satisfecho con su trabajo? pueden darse interpretaciones muy diversas. De igual modo, su posible respuesta, "estoy satisfecho" o "no, no estoy satisfecho", puede tener causas muy diversas e interpretarse de manera muy amplia.

Obviamente, las razones explicativas de esta respuesta no son las mismas para un directivo que para un operador; ni para un trabajador inmigrado que para el hijo de un alto directivo. De ahí que la manera de formular una pregunta o crear un cuestionario, sea de gran importancia. Así es como toma relevancia el tipo de instrumento que se utilizará en cada investigación, dependiendo de cierta manera de la empresa o grupo al cual le será aplicado dicho instrumento y al volumen de la muestra a la cual se estudiará.

Los resultados logrados en este tipo de encuestas suelen representar respuestas muy ambiguas a preguntas que son muy complejas. De ahí el peligro de mostrar indebidamente los resultados y la necesidad de expertos para su mejor interpretación.

La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello se hablará de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Desde el que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

²⁹ Punto guiado principalmente por los siguientes trabajos:

Perez B, J. Fidalgo V. M. 2004. Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción, confeccionado por el Centro Nacional de Condiciones del Trabajo. España. [en línea]. Extraído el 20-06-2012 desde Web de Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (MTAS):

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Cavalcante, J. 2004. Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Tesis Doctoral. España. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona.

Alcaide, M. Ganaza, J. y Román, M. 1990. Aproximación Al Estudio De Las Características De Los Puestos De Trabajo Del Profesorado Universitario: El Caso De La Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales De Sevilla". Revista De Economía y Empresa. Volumen 10. 41-49.

- Auto descripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la satisfacción laboral e ISL a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo. Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio. La entrevista individual, sin embargo, tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

Según Harpaz (1983) los métodos más valorados para la medida de la satisfacción laboral pueden ser diferenciados entre métodos directos, en los que no se trata de ocultar qué es lo que se está midiendo; y métodos indirectos, en los que la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes.

La mayor parte de los instrumentos de medición de la satisfacción laboral que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito).
- Relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados).
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.

- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

Los instrumentos directos analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas. En cambio los instrumentos indirectos se llaman así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer. A continuación se expresan algunos de ellos.

3.1 METODOS DIRECTOS O DE PREGUNTAS CERRADAS

En este caso se destaca la utilización de los cuestionarios como aquel instrumento que se ha utilizado más frecuentemente, este instrumento permite la recogida de información a nivel de las actitudes de los individuos encuestados con relación a múltiples dimensiones del trabajo.

Los individuos pueden responder en la mayoría de los casos escogiendo una de las diversas alternativas presentadas sobre la forma de una escala de acotación. También es usual utilizar otros métodos como la entrevista, las escalas de diferenciadores semánticas, el método de los incidentes críticos y, la comparación.

Entre los métodos más mencionadas están las que se muestran a continuación.

3.1.1. ESCALA GENERAL DE SATISFACCION (WARR, COCK Y WALL 1979).³⁰

La escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfacción), desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979) en Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS, 2004), fue creada a

³⁰ Perez B, J. Fidalgo V. M. 2004. Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción, confeccionado por el Centro Nacional de Condiciones del Trabajo. España. [en línea]. Extraído el 20-06-2012 desde Web de Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (MTAS): http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente 58 completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. Las características de esta escala son las siguientes:

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

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

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

14. Variedad de tareas realizadas

15. Estabilidad en el empleo

3.1.2 EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE MINNESOTA (WEISS, DAWIS, ENGLAND Y LOFQUIST, 1967)

Conocido también como MSQ, Weiss, Dawis y Lofquist (1967) en Cavalcante³¹, desarrollaron la Teoría de la Adaptación al Trabajo, teniendo por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Según los autores, los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan “adaptación al trabajo” y se presenta de dos formas.

La primera y principal, es una versión compuesta de 100 ítems, repartidos en subescalas, con 5 ítems relacionados con varias dimensiones del trabajo, como por ejemplo la supervisión (relaciones humanas), la supervisión (técnica), la actividad, la independencia, la variedad, el estatus social, los valores morales, la seguridad, la autoridad, las políticas y prácticas de la organización, la responsabilidad, la creatividad, las condiciones de trabajo y los colegas de trabajo.

La segunda forma del cuestionario es una versión reducida de la primera y, a semejanza de esta, permite medir la satisfacción general en el trabajo la satisfacción intrínseca en el trabajo y, la satisfacción extrínseca en el trabajo.

Según sus versiones, destacan en ese método dos tipos de correspondencia. La primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (capacidades y competencias propias y las exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios), satisfacción intrínseca. El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales, satisfacción extrínseca.

³¹ Cavalcante S. Jerónimo. 2004. Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Tesis Doctoral. España. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona. 2004. Pp. 106-112, Pp. 137-142

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

- La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo.
- Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
- La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
- Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son medidas por la satisfacción en el trabajo.
- Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.
- Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

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

Cabe mencionar que las propiedades psicométricas del instrumento han demostrado ser las adecuadas según Peiró y Pietro (1996)

3.1.3 EL JOB DIAGNOSTIC SURVEY O JDS (HACKMAN, J. Y OLDMAN, G. 1975)

El Job Diagnostic Survey (JDS)³² es una de las principales herramientas para evaluar el potencial motivador de los puestos de trabajo y ha sido ampliamente utilizado en el mundo empresarial. Existen modelos más recientes que pretenden ampliar y mejorar el JDS.

El Job Diagnostic Survey fue desarrollado para observar los efectos característicos del trabajo en los individuos. La estructura está compuesta por subescalas, de dos a cinco ítems cada una, que miden la naturaleza del trabajo y de las tareas, la motivación, la personalidad, los estados psicológicos y las reacciones al trabajo.

Una de esas reacciones es, precisamente, la satisfacción en el trabajo y, en este contexto, permite observar varios aspectos de la satisfacción en el trabajo como, por ejemplo, la seguridad, las recompensas, la supervisión. Los encuestados pueden responder en una escala de siete alternativas, que van desde extremadamente insatisfecho hasta extremadamente satisfecho, sujetas a una escala de acotación.

Las propiedades psicométricas del modelo JDS son aceptables. La fiabilidad, de las 5 escalas originales de características del trabajo, se sitúa en torno a 0,70 y la escala de satisfacción general está por encima del 0.85.

En las investigaciones realizadas a lo largo de los años, se ha demostrado una relación directa entre las características del puesto y la satisfacción de las personas que ocupan esos puestos³³. En su meta análisis Fried (1991)³⁴ encontró correlaciones moderadas-altas (superiores al 0,55) entre la satisfacción y las escalas de variedad, autonomía y retroinformación del puesto. Siendo la relación con la escala de significación del puesto mucho menor.

³² Hackman, J. R. y Oldham, G. R. "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, No. 2, 1975, pp. 159-170.

³³ Alcaide Castro, M.; Ganaza Vargas, J. y Román Onsalo, M. "Aproximación Al Estudio De Las Características De Los Puestos De Trabajo Del Profesorado Universitario: El Caso De La Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales De Sevilla". *Revista De Economía y Empresa*. Vol. 10, No. 27/28, 1990, pp. 41-49.

³⁴ FRIED, Y. "Meta-Analytic Comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory As Correlates of Work Satisfaction and Performance,". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, No. 5, 1991, pp. 690-697.

3.1.4 EL JOB DESCRIPTIVE SURVEY O JDS (SMITH, KENDALL Y HULIN, 1969)

El índice descriptivo del Trabajo (JDI) fue desarrollado originalmente por Smith, Kendall y Hulin (1969) para medir la satisfacción en el trabajo que se define como "los sentimientos de un trabajador tiene sobre su trabajo. Este instrumento ha sido revisado en 1985, 1997, y más recientemente en 2009.

Fue revisado por Smith (1985), siendo uno de los cuestionarios más utilizados. Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado. El más utilizado en el mundo para comprobar la satisfacción laboral (Schneider y Dachier, 1978). Tiene una escala que mide 5 dimensiones relacionadas con el trabajo: la satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el salario, la satisfacción con las promociones, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con los colegas de trabajo.

Algunos investigadores que utilizan este instrumento optan por, además de los índices parciales, un índice de satisfacción global, sumando los resultados de las 5 subescalas. Pero según Ironson et. Al. (1989) esta práctica no es recomendable.

El cuestionario de satisfacción con el trabajo presenta 72 ítems, con 9 a 18 ítems por subescalas: El trabajo en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes cada escala refleja un valor medido del nivel de la Satisfacción Laboral con cada aspecto específico del trabajo. Al sumar las puntuaciones de cada ítem, se obtiene el resultado de cada subescalas. Cada Ítems se caracteriza por una palabra, o por una frase corta, que procura describir el trabajo.

El sujeto puede responder de acuerdo con tres alternativas: Si, No Sabe Y No. Cada dimensión del trabajo empieza por una breve explicación de la tarea a ejecutar. Las propiedades psicométricas de este instrumento son bastante adecuadas (Spector, 1997)

Cabe destacar que existe una traducción al castellano de Diorki (1985) y de López Mena (1985); presentando ésta última un amplio análisis sobre las pruebas que se aplicaron para investigaciones a la población trabajadora española.

3.1.5 EL CUESTIONARIO S4/82 (MELÍA, PEIRÓ Y CALATAYUND 1986), SU EVOLUCIÓN HASTA 1990

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 Desarrollado por Melía, Peiró y Calatayud en 1986, consta de 82 ítems y es un instrumento diagnóstico para una evaluación eficaz y eficiente en el área de la satisfacción Laboral de los recursos Humanos de la Empresa. Una serie de estudios científicos avalan su fiabilidad y validez.

Permite efectuar un diagnóstico de la Satisfacción Laboral, global y por factores, cubriendo sistemáticamente todas las áreas principales:

Cuadro N° 3 Cuestionario Satisfacción Laboral S4/82 1986. (Factores)

Factor	Área a evaluar	Alfa α
I	Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización	0,91
II	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	0,88
III	Satisfacción con las prestaciones y recompensas materiales recibidas	0,86
IV	Satisfacción intrínseca con el trabajo	0,86
V	Satisfacción con la remuneración, prestaciones básicas y seguridad en el empleo	0,82
VI	Satisfacción con las relaciones interpersonales	0,74

Alfa para todo los ítems juntos = 0'95.

Adicionalmente, S4/82 permite informar a nivel global de la Empresa y por Departamentos o Secciones. El análisis de las respuestas a los ítems permite un diagnóstico detallado de las fuentes de satisfacción e insatisfacción, indicada para la toma de decisiones.

No obstante, la longitud de la prueba³⁵, que consta de 82 ítems con siete alternativas (Desde 1) Muy insatisfecho hasta 7) Muy satisfecho) conlleva costes de tiempo en su aplicación, así como un número elevado de respuestas en la categoría cuatro (indiferente), lo cual puede ser explicado porque el amplio muestreo de contenido obliga a atender algunos contenidos que no pertenecían al rol del sujeto. Los costes debido a la longitud del cuestionario y los costes motivacionales causados por la exhaustividad del contenido con importancia en el contexto laboral, implicaron que el objetivo siguiente consistiera en obtener versiones más breves del cuestionario, evitando los ítems específicos de ciertos roles y manteniendo la utilidad diagnóstica, así como la fiabilidad y la validez.

Posteriormente, y con el objetivo de obtener una medida de la satisfacción laboral que permitiese una administración rápida y poco costosa se procedió a elaborar una nueva versión, el *Cuestionario S10/12*, (Melía y Peiró, 1988) que constaba de tan sólo 12 ítems, el que luego fue mejorado por Melía y Peiró en 1989, quienes crearon otro cuestionario más simplificado con 23 Ítems, este instrumento media de la satisfacción laboral en contextos organizacionales y tomaba 5 factores principales:

Cuadro N° 4 Cuestionario Satisfacción Laboral S20/23 1989. (Factores)

Factor	Área a evaluar
I	Relaciones del directivo con la supervisión de las jerarquías superiores
II	Percepciones con relación al espacio físico (ventilación, iluminación, climatización e higiene)
III	Percepciones con relación a las prestaciones recibidas (sueldo, formación, promoción, etc.)
IV	Oportunidades intrínsecas que el trabajo ofrece al directivo escolar
V	Posibilidades de autonomía y participación.

³⁵ Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

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

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

Cuadro N° 5 Cuestionario Satisfacción Laboral S21/26 1990. (Factores)

Factor	Área a evaluar
I	Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización
II	Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones
III	Satisfacción Intrínseca con el Trabajo
IV	Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo
V	Satisfacción con la Cantidad de Producción en el trabajo
VI	Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo

Cabe señalar, que el instrumento utilizado en este estudio fue desarrollado y adaptado por Chiang (2011) en base a las investigaciones de los Autores Meliá y Peiró, se adaptó el instrumento S21/26, generando una escala de respuesta con 5 alternativas, (en donde 1) en Nada Satisfecho, (hasta 5) Muy Satisfecho. Además, se cruzó en cierta medida, una de las dimensiones (dimensión 6) del cuestionario S4/82, al cuestionario S21/26, para abarcar otros aspectos no contenidos en el primer instrumento, quedando con la evaluación de 10 factores y un total de contenidos de 44 Ítems.

Cuadro N° 6 Cuestionario Satisfacción Laboral S21/26, desarrollado por Chiang 2011. (Factores)

Factor	Área a evaluar	Ítems
I	Satisfacción con el trabajo en general	11
II	Satisfacción con el ambiente físico	7
III	Satisfacción con la forma como realiza el trabajo	6
IV	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	6
V	Satisfacción con la relación con el jefe	4
VI	Satisfacción con la remuneración	3
VII	Satisfacción con la autonomía	4
VIII	Satisfacción con el reconocimiento	1
IX	Satisfacción con el área o sección	1
X	Satisfacción con el empresa en general	1

3.1.6 ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE SATISFACCION EN EL TRABAJO (SHOUKSMITH, PAJO Y JEPSEN. 1990)

Esta escala fue diseñada por los autores Shouksmith, Pajo y Jepsen (1990). Contempla cuatro categorías: salario, oportunidad de ascenso, relación en el ambiente de trabajo y condiciones de trabajo. Está dividido en tres partes, de las cuáles, la primera de ellas consta de 37 ítems y enfoca la satisfacción en el trabajo en relación con el salario, la oportunidad de ascenso, la relación en el ambiente de trabajo con los colegas y con el superior inmediato. La segunda parte comprende cinco ítems referidos a las condiciones de trabajo y la tercera contiene dos preguntas abiertas, las cuáles enfocan las perspectivas personales sobre la satisfacción en el trabajo.

CAPITULO II EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los temas que, en el ámbito de los negocios, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

Sin embargo, a pesar de todo esto, sigue siendo uno de los fenómenos menos entendidos.

Como definición³⁶, el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes (los líderes nacen o se hacen?), entre otros.

El liderazgo, junto con la “gestión del cambio”, ha sido, probablemente, el tema más recurrente en la bibliografía sobre “Administración” en las últimas décadas. Se reconoce en la presentación del libro de Mintzberg (2010)³⁷ cuando se expresa: “... hace medio siglo, Peter Drucker puso la gerencia en el mapa. Después, esta fué bruscamente desplazada por el liderazgo...”.

Los enfoques, modelos y herramientas gerenciales generados desde las últimas dos décadas del pasado siglo XX, en forma directa o tangencial, han estado relacionados con el liderazgo. Para citar algunos: el enfoque de la Excelencia, de Tom Peters; los Siete Hábitos de la Gente altamente Efectiva, de Covey; la Inteligencia Emocional, de Goleman; la V

³⁶ Velasquez, M. 2009. Liderazgo. Extraído 25-04-2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo/193068.html>

³⁷ Mintzberg, Henry. *Managing*. Primera Edición. California. Editores Beretth-Koehler Publisher. Inc. 2010.

Disciplina y las Organizaciones que Aprenden, de Senge; la Gestión por Competencias, la Gestión del Conocimiento; el Empowerment; el Coaching, para mencionar algunos.

En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. En todo el mundo la gerencia media considera que sus organizaciones saldrían adelante si tan solo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para señalar la estrategia a seguir a través de un “auténtico liderazgo”. La necesidad de liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Minuto a minuto, día a día, todos experimentamos la necesidad de saber que pensar, que sentir y qué hacer. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero, en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor.

Si se considera que, la definición más elemental de lo que es dirigir es: obtener resultados a través de otros, es comprensible la relevancia que se le ha dado al tema de liderazgo, cuyo propósito esencial es, precisamente, motivar, ejercer influencia y conducir a la gente a resultados superiores.

1 CONCEPTO DE LIDERAZGO – LIDER ³⁸

El concepto de liderazgo ha sido un tema muy estudiado e investigado en el correr del tiempo, es visto como la salida a los problemas que enfrenta una organización en un ambiente en el cual la globalización, las tendencias a usar tecnologías de información y la apertura de los mercados ha provocado que ya no exista una fórmula única para dirigir una organización. En la actualidad la agresiva y desleal competencia ha generado que los directivos deban emplear distintos estilos de liderazgo, estilos que para que generen resultados positivos deberán ser suministrados en la dosis necesaria.

No existe una definición o explicación concreta sobre liderazgo a efecto de explicar y pronunciar el ideal de este concepto se analizara la literatura existente, en base a estudiosos en el tema.

1.1 PRINCIPALES DEFINICIONES

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

En el siguiente cuadro se resumen algunas definiciones con sus autores respecto del concepto que ellos tienen de Liderazgo como un proceso influenciador.

³⁸ Punto guiado principalmente por los siguientes trabajos:

Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*”, Décima Edición. México. Pearson Educación. Prentice Hall, 2004.
John P. Kotter. 1999. *La Verdadera Labor de un Líder*. Colombia. Editorial Norma. (Original publicado en 1999).
Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal. 1998. *Organización y Liderazgo, el arte de la decisión*. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. Boletín Bibliográfico Mexicano, Números 452-457.
Concha H, Jorge. 2007. *Estudio de la Relación Clima Organizacional, Liderazgo y Compromiso hacia la Organización en los Funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro*. Universidad del Bio Bio. 2007
Viveros, José Antonio. 2003. *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, Eje para la acción Sindical*. Primera Edición. Chile. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y Central Unitaria de Trabajadores (CUT).
Adair, J. 2007. *No jefes sino Líderes, el camino hacia el éxito*. Segunda Edición. Madrid. Editorial Fundación Confemetal.
HayGroup Consultores. 2011. *He new Building leader Leadership challenges of the future revealed*. [en línea] Extraído el 26-08-2012 desde HayGroupConsultores:
http://www.haygroup.com/downloads/nz/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf

Cuadro N° 7 Definiciones de Liderazgo

Año	Autor	Definición de Liderazgo
1959	Weschler y Massarik	Influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el Proceso de comunicación, a conseguir una o varias metas particulares.
1969	Filley y House	Un proceso por el cual una persona ejerce influencia social sobre los miembros de un grupo
1984	Hersey	Cualquier intento de influir en el comportamiento de un individuo o un grupo
1989	Gardner	Proceso persuasivo o el modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores
1999	Dubrin	Influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanzará a través de la comunicación
2002	Davis y Newstrom	Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos
2004	Robbins	Capacidad de influir en un grupo para conseguir sus metas

Fuente: Elaboración propia

Otros autores no relacionan al liderazgo como proceso influenciador, es el caso Drucker (1954), quien lo describe de la siguiente forma: El liderazgo es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales³⁹. Contrariamente a lo expuesto por los demás autores Prentice (1961), rechaza la noción de liderazgo como el ejercicio de poder y fuerza o como la

³⁹ Drucker, Peter F. 1954. The Practice of Management. Primera Edición. New York. Editorial Harper & Row.. Pp. 159-60.

posesión de una habilidad analítica extraordinaria. Prentice (1961) definió el liderazgo como el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos⁴⁰.

Para Kotter, el liderazgo es el desarrollo de una visión, siendo capaz de conseguir individuos que puedan apoyar determinadas estrategias y delegar poder en los mismos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos⁴¹.

Se puede decir que hay liderazgo en cualquier situación en la que alguien trate de influir en el comportamiento de otro individuo o del grupo. De esta forma, todos ejercemos el liderazgo en un momento u otro, sea que las actividades estén centradas en los negocios, las instituciones educativas, los hospitales, las organizaciones políticas o la familia.

Dadas las definiciones, se puede decir que el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otras variables situacionales. En lo que se refiere al líder y seguidor, no se supone la existencia de una relación jerárquica, como la del gerente y el colaborador. El liderazgo es la relación entre los líderes y sus seguidores. Retrata de un proceso sutil de influencia mutua, el cual mediante la fusión de pensamientos, emociones y acciones genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y de sus seguidores⁴².

1.2 CONCEPTO DE LIDER

Líder, del inglés leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. Por ejemplo: "Necesito un líder dentro de este equipo", "Todos nos esforzamos para ganar, pero tenemos que reconocer que Luis es nuestro líder".

Warren Bennis (1989); Observó que "la cualidad que define a los líderes es su habilidad de concebir y realizar una visión". Jack Welsh (1989), Presidente ejecutivo de General Electric, afirmaba que "el líder eficaz guía mediante una visión, un conjunto compartido de valores, un objetivo común". Marshall Loeb (1994): "Todos los líderes que conozco tienen

⁴⁰ Prentice, W.H. 1961. Comprendiendo el liderazgo. Harvard Business Review.. Pp. 92.

⁴¹ John P. Kotter. 1999. La Verdadera Labor de un Líder. Colombia. Editorial Norma. (Original publicado en 1999).

⁴² Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal. 1998. Organización y Liderazgo, el arte de la decisión. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. Boletín Bibliográfico Mexicano, Números 452-457.

propósitos muy definidos, y cuando uno tiene una organización en la que la gente se alinea detrás de una visión o un propósito definido con claridad, se trata de una organización poderosa". Kouzes y Posner (1995); Lo principal para ser un líder es romper con lo establecido, cambiar e innovar la forma en que se hacen las cosas. Cleveland apunta que los líderes con frecuencia promueven una nueva idea, inician un nuevo movimiento sólo después de haber comprobado que una mayoría de sus seguidores están de acuerdo⁴³.

El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del grupo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin explicarlas ni justificarlas), democrático (discute con el grupo y decide por consenso) o laissez faire (es el líder liberal, aquel con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).

Viveros (2003)⁴⁴ expone al líder y lo clasifica de la siguiente manera:

a) Autocráticos: Pueden dividirse en tres tipos: estrictos, benevolentes e incompetentes.

Autocrático estricto: es inflexible pero justo, no delega autoridad y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Puede ser generoso pero realzando la diferencia entre el jefe y el subalterno. Organiza personalmente el trabajo y reparte las tareas, fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo pero defiende a sus subordinados frente a otras autoridades.

Autocrático benevolente: es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo. Es eminentemente inconformista, siempre encuentra "peros" al trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los subalternos le piden pero da lo que él estima que es bueno y necesario.

Autocrático incompetente: es el jefe que no tiene escrúpulos mientras extorsiona o fanfarronea para obtener lo que desea. Es capaz de cualquier medida que lo favorezca. Cree

⁴³ Citado en Concha H, Jorge. "Estudio de la Relación Clima Organizacional, Liderazgo y Compromiso hacia la Organización en los Funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro". Universidad del Bio Bio. 2007

⁴⁴ Viveros, José Antonio. Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, Eje para la acción Sindical. Primera Edición. Chile. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y Central Unitaria de Trabajadores (CUT). 2003

en la omnipotencia de su autoridad y exige cumplimiento de órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Acosa a sus subalternos con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

b) Democráticos: Son aquellos que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de bosquejar con su grupo los planes a largo plazo, elogia, reprende y participa con su grupo como un miembro más sin descuidar la conducción propia de la jefatura. Los jefes democráticos se dividen en auténticos y pseudodemocráticos.

Democráticos auténticos: cumplen con todas las características anteriores: informan y capacitan a su gente, distribuyen el trabajo de acuerdo a habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los miembros, garantizan imparcialidad y justicia, desarrollan la solidaridad con canales de comunicación fáciles y expeditos.

Pseudodemocráticos: aunque creen que es bueno cumplir con las características de un democrático, son inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del grupo al que no se atreve a enseñar a manejar las responsabilidades que el sistema requiere y, por lo tanto, no se atreve a traspasar decisiones riesgosas al grupo, es decir, hacen participar al grupo en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que estima difíciles.

c) Jefe Laissez-Faire: Es un jefe que no resuelve, no toma iniciativa ni orienta al grupo tras los objetivos de su unidad. Es una mera figura decorativa que llegó al cargo por situaciones fortuitas como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a un lugar que no le interesa y no conoce.

1.2.1 LIDERES NACEN O SE HACEN

Ahora bien, si los líderes nacen o se hacen es una de las principales interrogantes que han tratado de contestar los teóricos del liderazgo como Lynne Joy Mcferland, Larry Senn, John R. Chilaes (2001) y Mauricio Newigan (1999).

Si los líderes nacen, no tendría caso perder el tiempo leyendo para desarrollar habilidades de liderazgo, el éxito o el fracaso del líder ya estaría predeterminado. Pero si los líderes se hacen, cualquiera puede convertirse en uno y hay esperanza para todos lo que acepten el reto de llegar a serlo.

En este sentido es importante destacar que las experiencias formales e informales de las personas son parte fundamental de la formación como líder, entre estas se pueden mencionar las experiencias de trabajo, los problemas y dificultades, las oportunidades, la educación y el ejemplo de distintos modelos considerados importantes por estos.

1.2.2 EL LIDER, EL GERENTE Y EL JEFE

A través del tiempo los conceptos de líder y gerente o líder y jefe o líder y administrador se han ido desmarcando uno del otro, hace algunas décadas se le daba el nombre de líder o gerente-jefe-administrador a toda aquella persona que denotara poder o se encontrara en lo más alto de la línea ejecutiva de una empresa. Revisando la bibliografía existente existen marcadas diferencias entre los gerentes, los administradores o los jefes y los líderes verdaderos, las cuales se mencionan a continuación.

Se reconoce que los buenos administradores han sido capaces de lograr buenos resultados por muchos años, en contextos que eran más predecibles y menos competitivos que los actuales, con tecnologías más simples y una cultura organizacional más centralizada. Los autores han propuesto variadas diferencias, de acuerdo con Zaleznik (1977), sostiene que “los gerentes adoptan procedimientos, quieren estabilidad y control, e instintivamente buscan resolver problemas con rapidez; a veces, incluso antes de comprender plenamente el significado del problema. Los líderes, en cambio, toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a demorar una conclusión para comprender los temas con mayor profundidad”⁴⁵.

Si bien la literatura sugiere distinciones entre el líder y el administrador, también deja en claro que existen ciertos grados de superposición entre ambos roles. Las principales diferencias que se sugieren son que mientras el administrador se centra más en las tareas y privilegia los aspectos más técnicos y “duros” de la gestión organizacional, el líder se centra más en las personas y privilegia los aspectos más estratégicos y “blandos” de la gestión. Robbins (2005), sostiene que “los gerentes son asignados a sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese

⁴⁵ Zaleznik, A. 1977. Gerentes y Líderes: ¿son diferentes?. Harvard Business Review. Pág., 64- 71.

puesto. En contraste los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tiene la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal”⁴⁶.

Un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean. Es esta característica, la de tener fija una visión de futuro, la que buscan las grandes firmas, las cuales están urgidas por encontrar a esas personas que poseen una carta de navegación de la ruta a seguir y además tienen la capacidad de planificar lo que necesitará para llegar al puerto deseado. Es el líder, no el jefe, quien conoce que encontrará barreras y obstáculos para llegar, pero tiene la confianza, y el poder para transmitirla, en que lo va a lograr.

Aunque las diferencias entre el líder, el administrador o el jefe y el gerente parecen describir personas distintas, más bien marcan énfasis de aspectos que se pueden encontrar en una misma persona. Por lo menos en el ámbito empresarial, es difícil encontrar líderes puros, que no posean también competencias como administradores. De hecho, el ideal es precisamente que los buenos administradores evolucionen para transformarse en líderes, pero sin dejar de lado sus competencias como administradores. Se podría concluir que si bien a los gerentes o jefes se les designa y que la capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a sus puestos, los líderes pueden designarse o surgir dentro del grupo. Los líderes pueden influir en los demás mas allá de las acciones dictadas por la autoridad formal.

El liderazgo forma parte del espíritu unido a la personalidad y la visión. Su práctica es un arte. La Dirección forma parte de la mente, es mas una cuestión de cálculo exacto, de estadísticas, de métodos, horarios y rutina, su práctica es una ciencia. Los Directores son necesarios, los Líderes son esenciales⁴⁷ dice claramente Adair (2007), con esto relata su manera de ver a un líder y donde radica la diferencia con el director o jefe, en su ímpetu de liderazgo.

⁴⁶ Robbins, Stephen, P. Y Coulter, Mary. 2005. Administración. Octava edición. México. Prentice Hall. PP. 422

⁴⁷ Adair, J. 2007. No jefes sino Líderes, el camino hacia el éxito. Segunda Edición. Madrid. Editorial Fundación Confemetal. Pp. 44

1.3 EL LIDER Y EL LIDERAZGO

El liderazgo se refiere a un proceso de influencia. ¿Qué es entonces un líder? El concepto de líder puede tener varios significados, como se verá a continuación (Raven & Rubín, 1983).

- *El Líder como una Posición*

Aquí el líder corresponde a una determinada posición dentro de la estructura del grupo, ser líder implica ocupar una posición diferente o diferenciada de aquellos que no son líderes, es decir, de los seguidores. El líder es aquel que ocupa la posición más alta en términos de influencia y poder, sin considerar sus características personales. En algunos casos esta posición está formalmente establecida, por ejemplo en un organigrama (en una empresa se sabe quién es el gerente), pero en otras situaciones hay posiciones de liderazgo sin carácter formal, las cuales han ido emergiendo en condiciones informales.

- *El Líder como un Rol*

Para cada posición existe un conjunto de expectativas y de comportamientos asociados. Lo que se espera de un líder es que ejerza conductas tales como dirigir, orientar, sugerir, mandar, etc. Es decir, una serie de comportamientos y de actitudes destinadas a instigar y moldear la conducta de los otros. Se espera también que el líder se comunique más con el resto del grupo, que hable de forma más autoritaria, que sea más dominante, que actúe como un miembro del grupo. Algunos pueden esperar que sea un ejemplo, un modelo, una imagen paterna, dependiendo del contexto, de las características del grupo y de los individuos.

Un aspecto importante es que al líder se lo perciba como un integrante pleno del grupo, por lo cual el líder debe identificarse con y representar al grupo, debe personificar o encarnar los aspectos más importantes para ese grupo y respetar sus normas. En relación a las normas de grupo, una vez consolidada su posición de influencia, puede ser que al líder se le permita en mayor medida que al resto cierta desviación de las normas del grupo (el llamado "crédito idiosincrásico").

- *El Líder como un Conjunto de Funciones*

Al líder se le asignan varias funciones, las cuales se relacionan en general con la dirección y coordinación de las actividades de los otros, de tal forma que se ayude al grupo a mantenerse y a lograr sus metas de una manera más eficaz. Estas funciones están más claramente especificadas en grupos formales orientados hacia metas claras, pero también se encuentran en grupos menos formales con metas menos definidas.

- *El Líder como una Persona*

Finalmente, tal vez la concepción más general es aquella que se concentra en los atributos y rasgos de personalidad que llevan a un individuo a ocupar una posición de liderazgo. Pero así como algunas características personales pueden llevar a un individuo a ocupar esa posición, al mismo tiempo el hecho de ser colocado en una posición de liderazgo puede llevar al individuo a desarrollar o enfatizar ciertas características personales y a ocultar otras.

A partir de estos significados, se define a un líder como "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas" (Raven & Rubin, 1983, p. 490).

Una vez caracterizado y definido el líder, ¿qué se entiende entonces por liderazgo? Una definición clásica de liderazgo es aquella formulada por Stogdill en 1950: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas" (citado en Wrightsman & Deaux, 1981, p. 490). Este énfasis en la influencia y la referencia a las metas del grupo, se encuentran en la gran mayoría de las definiciones posteriores. A modo de ejemplo: "el proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia a los otros miembros del grupo hacia el logro de metas grupales específicas" (Baron & Byrne, 1994, p. 516), o "un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo" (Smith & Mackie, 1995, p. 576).

Por lo tanto, volviendo a aquella definición clásica, se podría decir que el fundamento del proceso de liderazgo está en que contribuye a dos objetivos muy importantes en un grupo:

- a) *Definir las metas*: no siempre las metas están definidas o claras, la direccionalidad de las actividades puede no ser claramente visible, y en tal caso el líder puede ayudar a esclarecerlas.
- b) *Logro de las metas*: el líder debe ayudar a que las metas del grupo se conviertan en realidad o que una proporción importante de ellas se concrete. El líder también debe aportar a la integridad del grupo.

1.4 TENDENCIA DEL LIDERAZGO⁴⁸

La Consultora internacional *Hay Group* ha realizado un estudio bajo el título “Liderazgo 2030” en el que identifica cuáles serán las principales tendencias que marcarán la gestión de las personas a lo largo de las dos próximas décadas y las competencias clave que requerirán los nuevos líderes en los Nuevos Tiempos.

Las tendencias examinadas no sólo están transformando a los gobiernos y sociedades, sino que también afectan y muy especialmente a las empresas, teniendo un particular impacto en los Nuevos Líderes. Líderes que tendrán que ser suficientemente flexibles y ágiles para poder guiar a las organizaciones hacia las nuevas estructuras, sistemas y procesos.

A continuación, se resumen estas tendencias:

- a) *Globalización 2.0*: en la medida en que la globalización se acelera, el mundo de los negocios va a requerir cada vez más equipos humanos diversos, al tiempo que se debilitará la lealtad entre organizaciones y empleados. El equilibrio de poder tenderá a desplazarse hacia Asia, surgirá una clase media global y la mayor interconexión generará una mayor volatilidad en los mercados económicos.

⁴⁸ HayGroup Consultores. 2011. He new Building leader Leadership challenges of the future revealed. [en línea] Extraído el 26-08-2012 desde HayGroupConsultores: http://www.haygroup.com/downloads/nz/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf

Impacto en el Liderazgo: las empresas necesitarán ser más ágiles y enfocarse en la colaboración para gestionar la conexión entre lo global y lo local; sus líderes deberán ser flexibles, con movilidad internacional y culturalmente sensibles. Estos líderes requerirán una importante capacidad de pensamiento conceptual y estratégico a fin de gestionar los riesgos y lidiar con los riesgos e incertidumbres asociados a la globalización.

- b) *Cambio Climático*: el problema creciente de las emisiones de CO₂ y el calentamiento global se verá agravado por el impacto de los mayores desechos que producirán las naciones en vías de desarrollo. La carencia de recursos estratégicos como agua, minerales y combustibles fósiles llevarán una escalada de precios y conflictos violentos.

Impacto en el Liderazgo: las organizaciones se verán forzadas a reducir su huella medioambiental y a adaptar los crecientes costos operacionales para conseguir una mayor sostenibilidad; para ello los líderes en las empresas necesitarán excelentes capacidades cognitivas que les permitan equilibrar la exigencia de éxito financiero, la responsabilidad social y el cuidado medioambiental. Deberán en consecuencia actuar como agentes del cambio propiciando prácticas de negocio responsables con el medioambiente.

- c) *Cambios demográficos*: al tiempo que la población mundial crece y envejece se producen desequilibrios demográficos que llevarán a carencias de capacidades en algunas áreas y a una creciente migración.

Impacto en el Liderazgo: las organizaciones tendrán que afrontar una continuada guerra por el talento como consecuencia de una menor disponibilidad de personas con elevada capacidad; por ello, los líderes tendrán que atraer, motivar y retener equipos cada vez más diversos, así como encontrar formas de desarrollo y promoción para un creciente número de trabajadores inmigrantes, mujeres y personas mayores.

- d) *Trabajo y estilo de vida digital*: la tecnología continuará difuminando las fronteras entre vida privada y vida laboral, ampliará el salto generacional y trasladará el poder a los empleados con mayores capacidades digitales; y será así en particular para la

creciente clase de “trabajadores del conocimiento”, que podrán trabajar en cualquier parte.

Impacto en el Liderazgo: dado que las organizaciones se transformarán de manera paulatina en entornos virtuales, los líderes deberán reconocer y aprovechar las capacidades de los empleados que dominen el mundo digital e impulsar su interacción con el resto de trabajadores; propiciando altos niveles de apertura, integridad y sinceridad sobre los que se asentará la reputación en las organizaciones del futuro.

2 TEORIAS DEL LIDERAZGO⁴⁹

Antes de describir cuales son los planteamientos específicos de las corrientes teóricas para el estudio del liderazgo, es posible encontrar algunas características comunes entre ellas. Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder- y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso se influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre los cuales son las conductas son las conductas esperadas de una persona para ser considerada como líder (Wofford, Godwin y Wittington, 1998).

Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden y Leviatan, 1975). Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Las primeras teorías del liderazgo se centraron en el líder (teoría de los rasgos) y como el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teoría del comportamiento).

⁴⁹ Punto guiado principalmente por los siguientes trabajos:

- Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. Octava edición. México. Editorial Prentice Hall,
 Robbins, S. 1993. Comportamiento Organizacional". Sexta edición. México. Editorial Prentice Hall.
 Robbins, S. 1998. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México Editorial McGraw-Hill.
 Altam S. y Hodgetts R. 1994 Comportamiento en las organizaciones. Primera Edición. . México Editorial McGraw Hill
 Koontz, H. y Weihrich, H. 2003. Administración una perspectiva global. Decima Segunda edición. México, McGraw Hill.
 Hersey, P. y Blanchard, KH. 1999. Leadership and the One Minute Manager, William Morrow. New York HarperCollins Publishers Limited.
 Amorós, E. 2007. Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Extraído el 24 de Noviembre de 2012, del sitio Web Eumed.net. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>
 Figuerola, Norberto. 2011. Teoría del Intercambio Líder Miembro. Adaptado de un artículo de James Manktelow y Rachel Thompson. <<http://articulosbm.wordpress.com/2011/08/04/teoria-del-intercambio-lider-miembro/>>
 Hellriegel, D. y Slocum, J.1998. Administración. Séptima Edición. México. International Thomson editores.
 Hampton, D. 2001. Administración, Segunda edición español. México. McGraw Hill.
 Reyes T, Milord. 2008. Examen de las teorías del liderazgo y modelo de posicionamiento de liderazgo empresarial. Scientific International Journal. Volumen 3.
 Robbins, S. 1998. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
 Vega, C., Zavala, G. 2004. Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5 x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Chile.

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

Actualmente, se le ha restado importancia a la complejidad teórica, dando paso al estudio del liderazgo desde una perspectiva similar a la de una persona común y corriente, es decir, realizan un estudio que analiza la visión que tienen los seguidores de sus respectivos líderes. Dentro de este análisis se han estudiado principalmente tres enfoques, que son liderazgo transformacional- transaccional (liderazgo de rango total), liderazgo carismático visionario y el liderazgo de equipo.

2.1 TEORIA DE LOS RASGOS

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser efectivos líderes.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir aprendidos. Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas. Sus conclusiones son las que se conocen como Teoría de los Rasgos.

Esta teoría considera que las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Entre las décadas de 1920 y 1930 los investigadores intentaron identificar los atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describían y distinguían a los líderes de los demás. Según lo que plantea Robbins (2005), los rasgos no son reales medios para explicar un liderazgo eficaz, debido a que solo se realizó un análisis al nivel de individuo y se aisló las interacciones de los líderes y de los integrantes de su grupo, así como de los factores situacionales. Ante este escenario Robbins plantea que “era

algo optimista pensar que pudiera haber rasgos constantes y singulares que se aplicaran universalmente a todo los líderes eficaces”⁵⁰. Sin embargo al evaluar el liderazgo como un proceso global, que incluyera las interacciones de los líderes al interior de una organización, se tuvo éxito, es así como Kilpatrick y Locke (1991), describieron siete rasgos relacionados con el liderazgo⁵¹:

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

⁵⁰ Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. Octava edición. México. Editorial Prentice Hall Pp 423

⁵¹ Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. Octava edición. México. Editorial Prentice Hall Pp 423

Existen seis rasgos que suelen faltarle a quienes no son líderes, estos son ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo⁵². En forma breve a continuación se describen estas características.

Los seis rasgos que diferencian a los líderes de quienes no lo son⁵³:

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

La Teoría de los Rasgos es la teoría de la que los medios de comunicación parecen haber sido creyentes por mucho tiempo, porque cuando hablan de los grandes líderes los describen como carismáticos, entusiastas, con ángel, inteligentes, valerosos o audaces. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales preocupó a investigadores como Stogdill (1948), que identificó algunas características que parecían ser

⁵² Robbins, S. 1993. Comportamiento Organizacional. Sexta edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 384.

⁵³ Robbins, S. 1992. Administración, Teoría y Práctica. Cuarta edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 523.

comunes a los líderes: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Edwin Ghiselli⁵⁴ investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

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

⁵⁴ Obtenido desde <http://www.elergonomista.com/lidrasgos.html> el 01-07-2012

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

Robbins (2004) declara que se pueden sugerir al menos cuatro razones por las cuales el modelo de los rasgos no ha probado ser el mejor para explicar el liderazgo. Pasa por alto las necesidades de los seguidores (generalmente no puede poner en claro la importancia relativa de varias características), no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de sí mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo?) e ignora los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a mirar en otras direcciones.

2.2 TEORIAS DE LA CONDUCTA O DEL COMPORTAMIENTO

Las teorías conductuales o liderazgo basado en las conductas del directivo, son las que postulan que los comportamientos distinguen a los líderes de quienes no lo son, o sea proponen conductas específicas que diferencian a unos líderes de otros, según sus actos y estilos de liderazgo.

La imposibilidad de encontrar rasgos para caracterizar a los líderes llevó a los investigadores a buscar los comportamientos que presentan líderes específicos, preguntándose si hay algo único en lo que hacen los buenos líderes, con los que se pretende descubrir cuáles son las conductas de los líderes eficaces, de manera que sea posible enseñar qué comportamiento permite acceder al liderazgo

Por otra parte si los líderes se identificaran por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo: se podrían diseñar programas que implantaron estos patrones de conductas en las personas que quisieron ser líderes efectivos.

Hubo una gran cantidad de estudios que abordaron los estilos de comportamiento, entre ellos destacaron los de Universidad de Ohio y los de la Universidad de Michigan.

2.2.1 ESTUDIOS DE OHIO STATES UNIVERSITY (1945)

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

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones.

Consideración: Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

Estructura de inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

Énfasis en la Producción: Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.

Sensibilidad (Conciencia Social): Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces Estructura de Inicio y Consideración se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

- a. *Estructura de Inicio*, se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y los de sus subordinados, con el propósito de alcanzar metas. Las características del líder que tiene una gran estructura inicial se podrían describir en términos de “cómo asigna actividades concretas a los miembros del grupo”, “espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral” y “concede gran importancia a que se cumpla con las fechas límite”.
- b. *Consideración*, se refiere a la medida en que una persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan recíproca, el respecto por las ideas de los subordinados y la consideración de los sentimientos. Esta persona manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. El líder considerado se puede describir como aquel que ayuda a los subordinados con sus problemas más personales, que es amigable y asequible, y que trata a todos los subordinados como si fueran sus iguales.

Se han llevado a cabo muchos estudios de investigación, tanto en Ohio State University, como en otras partes, con el objetivo de determinar los efectos de los cuatro estilos de liderazgo (Cuadro N° 6) en el desempeño y satisfacción de los subordinados. En dichos estudios se encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y en consideración (Estructura elaborada - Mucha consideración) un líder "alto-alto", tendía a

alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, más frecuentemente que aquellos que tenían baja calificación en consideración o en estructura inicial, o en ambas.

No obstante algunos estudios han revelado consecuencias disfuncionales que acompañan a estos resultados positivos y aunque se han realizado muchos estudios con versiones adaptadas del LBDQ, ha resultado difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración y estructura inicial y satisfacción y productividad.

Figura N° 5 Modelo LBDQ (Ohio State University)



Fuente: Hellriegel, D. y Slocum, J. 1998. Administración. México. International Thomson Editores. Pp. 510.

Hay un factor que el modelo original de Ohio no tomó en cuenta que es la "Situación" que generalmente influye y afecta los resultados de todos los estilos de liderazgo.

2.2.2 ESTUDIOS DE MICHIGAN STATES UNIVERSITY (1968)

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre

el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño. Altman y Hodgetts (1994)⁵⁵, en su libro *Comportamiento en las organizaciones*, describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones: "Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo".

Los estudios de dinámicas de grupos de Cartwright D. y Zander A. (1968), al resumir los descubrimientos de los numerosos estudios del Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, declararon que los objetivos grupales se dividen en dos categorías: (1) la consecución de alguna meta específica del grupo, y (2) el mantenimiento o la consolidación del propio grupo.

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

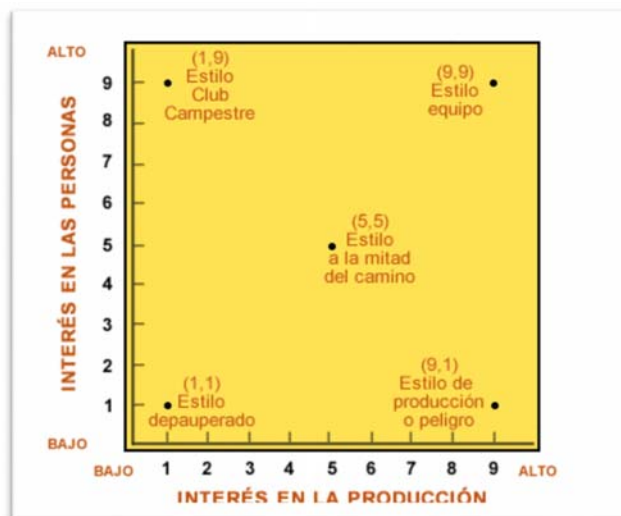
⁵⁵ Altam S. y Hodgetts R. 1994 *Comportamiento en las organizaciones*. Primera Edición. . México. Editorial McGraw Hill.

superior. La idea de Michigan luego fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

2.2.3 EL GRID GERENCIAL

Blake R. y Mouton J. (1994) desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo⁵⁶, que ya habían sido investigados en la Universidad de Ohio y en Michigan. El Grid administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Figura N° 6 Modelo Grid Gerencial (Blake & Mouton)



Fuente: Hellriegel, D. y Slocum, J. 1998. Administración. México. International Thomson Editores. Pág. 511

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

⁵⁶ Blake R.R. y Mouton, J.S.1964. *The managerial Grid*. Houston, Gulf.

El Grid no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

"Algunos argumentarán que el 9,9 es demasiado idealista, que es una realidad práctica que no lo pueden alcanzar personas que trabajan juntas. Con demasiada frecuencia, en ocasiones anteriores, cuando ha estado usted que ya no sabía qué hacer y con su jefe encima pidiéndole resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión". Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en vez de conformarse con menos" expusieron los propios Blake y Mouton, quienes entregaron algunos principios básicos.

- La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
- El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
- La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la auto dirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.
- La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.

- Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
- La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudien las experiencias pasadas.
- Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Hubo otros esfuerzos pero se encontraron con el mismo problema con que se encontraron los investigadores de la Universidad estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan, Koontz y Wehrich, sostienen que “la rejilla administrativa es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos, pero no indica porque un administrador se ubica en una u otra parte de la retícula⁵⁷, además tuvo muy poco éxito para identificar relaciones constantes entre los patrones del comportamiento de liderazgo y un desempeño exitoso. No se podía formular conclusiones generales porque los resultados variaban a través de diferentes circunstancias. Lo que faltaba era la consideración de factores situacionales que influyentes en el éxito o fracaso.

2.3 TEORIAS SITUACIONAL O DE CONTINGENCIAS

Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. Frente a los resultados pobres y negativos de las teorías anteriormente mencionadas los investigadores decidieron tomar en cuenta otro factor: el de la influencia de las situaciones. Se estableció una relación entre estilo de Liderazgo (y) y situación o condición (x). Por lo tanto, se sugería que para cada X había un estilo Y conveniente o adecuado. Pero la dificultad surgió cuando se quiso aislar estas condiciones de la situación. Se determinaron cinco modelos básicos de liderazgo aislando los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder.

⁵⁷ Koontz, H. y Wehrich, H. 2003. Administración, una perspectiva global. Decima Segunda edición. México. McGraw Hill. Pp. 543

Koontz y Wehrich (2003), sostienen que “los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos”⁵⁸

Algunos modelos han tenido más éxito en aislar las variables claves situacionales, los más destacados se describen a continuación: el Modelo de Fiedler, la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard, la Teoría del Intercambio entre líder y miembros, el Modelo de la Trayectoria- Meta y el Modelo de la Participación del Líder.

2.3.1 MODELO DE FIEDLER (1951)

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

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

⁵⁸. Koontz, H. y Wehrich, H. 2003. Administración una perspectiva global. Decima Segunda edición. México, McGraw Hill. Pp. 547

Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables, la persona estará interesada sobre todo en la productividad y por lo tanto quedaría clasificada como orientada a las actividades. Sin embargo, en la mayoría de los estudios alrededor del 16% de las personas quedan clasificadas en un rango intermedio, estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientadas a las actividades y por consiguiente no concuerdan en las previsiones de la teoría.

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Según Robbins (2004), el modelo de contingencia de Fiedler propuso que el rendimiento eficaz de un grupo dependía del correcto acoplamiento entre el estilo de líder para interactuar con los subordinados y el grado en el cual la situación permite que el líder ejerza el control y la influencia. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más eficaz en diferentes tipos de situaciones. La clave consistía en definir esos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

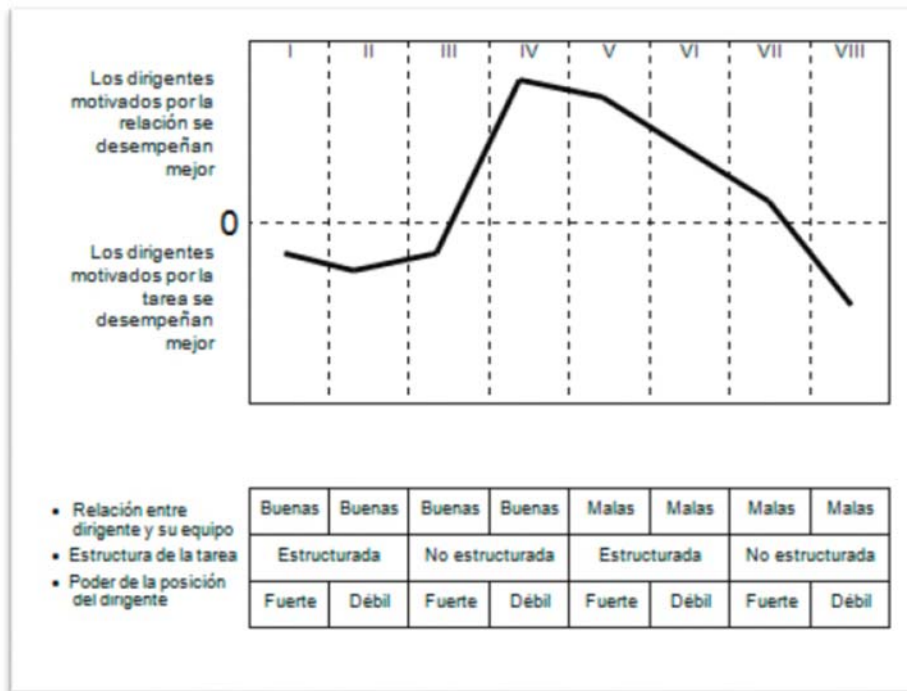
En resumen, Fiedler trato de determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz (orientado a las tareas o a las relaciones personales) en cada una de las ocho situaciones. Al examinar de nuevo los viejos estudios de liderazgo y analizar los nuevos, Fiedler concluyó que:

1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario comparar al líder con la situación. Estas son:

1. Relaciones líder-miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructuración de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).
3. Poder y autoridad del mando: grado en el que el líder dispone de un apoyo adecuado de sus superiores, si tiene autonomía decisoria y en qué cantidad, si tiene posibilidades de premiar o castigar, así como el apoyo directivo con que cuenta al tratar con sus colaboradores.

Figura N° 7 Modelo Situacional de Fiedler



Fuente: Moreno, J. Liderazgo Situacional⁵⁹.

El eje horizontal de la figura está dividido en las ocho situaciones de control. Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder.

⁵⁹ Moreno, J. Liderazgo Situacional. Artículo procedente de la Web de la Sociedad Española de Directivos de la Salud Sedisa Siglo XXI <http://sedisasigloxxi.es/spip.php?article191>

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II, III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CTMP) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CTMP). Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V Y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales.

Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CTMP centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII).

2.3.2 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (1969)

Paul Hersey y Ken Blanchard concibieron un modelo de liderazgo que ha ganado muchos seguidores entre los especialistas del desarrollo administrativo. Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

La teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard⁶⁰ surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Amorós⁶¹ expone “el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas”.

⁶⁰ Hersey, P. y Blanchard, KH. 1999. *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow. New York HarperCollins Publishers Limited.

⁶¹ Amorós, E. 2007. *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Extraído el 24 de Noviembre de 2012, del sitio Web Eumed.net. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder respecto del nivel de madurez de los seguidores:

1. Madurez 1 (M1): la persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.
2. Madurez 2 (M2): la persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.
3. Madurez 3 (M3): la persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que el líder le pide.
4. Madurez 4 (M4): la persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

Nótese que el concepto de madurez se aplica para definir la preparación y disposición de los seguidores frente a una tarea específica. No se refiere a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así una persona puede estar preparada y dispuesta (M4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M1) ante una tarea distinta. Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Líder Instructor

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Líder Persuasivo

Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Líder Participativo

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Líder Delegador

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

De acuerdo al liderazgo situacional el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación.

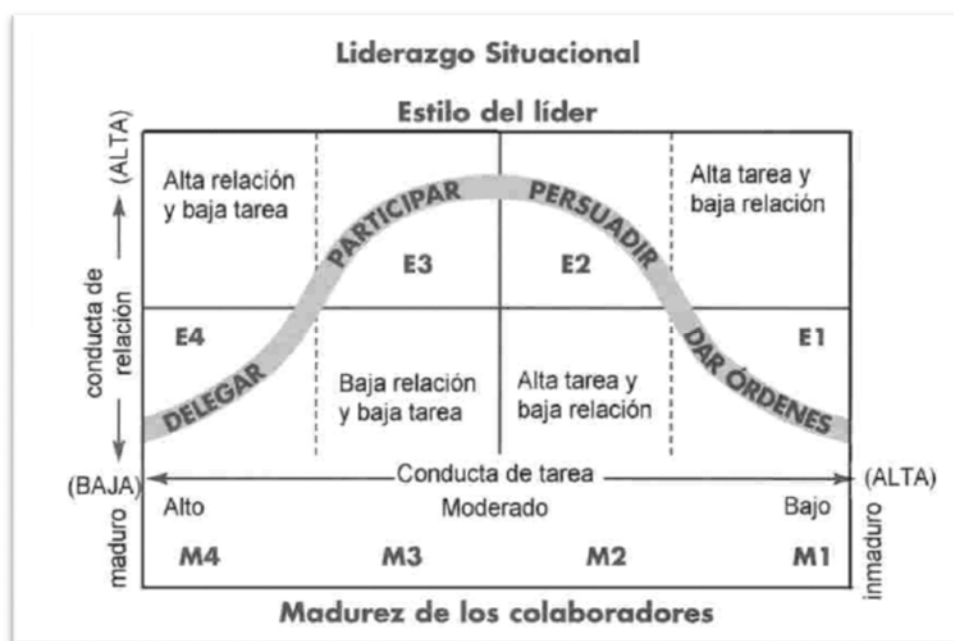
Esto debiera ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado. Una vez que el seguidor inicie a moverse en un nivel de disposición arriba del promedio, lo apropiado sería que, el líder inicie a disminuir no solo la conducta de tarea sino también la conducta de relación.

En este punto el seguidor no solo está listo en términos de desempeño de tarea sino también confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado el apoyo emocional que el líder proporciona no requerirá ser en la misma cantidad que antes.

El personal en este nivel de disposición verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder como una indicación positiva de confianza.

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura siguiente.

Figura N° 8 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Méndez, R. Liderazgo Situacional.⁶²

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura es que de acuerdo al desarrollo del nivel de habilidad y prestancia del seguidor o grupo, el estilo apropiado de liderazgo se moverá de acuerdo a la función de la curva. Para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para usar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo con relación al objetivo o los objetivos que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores.

⁶² Méndez, R. 2011. Liderazgo Situacional. Artículo procedente de la Web RG! Rey Guines Asesorías y Servicios <http://www.rey-guines.cl/holistica/gerencia-y-liderazgo/liderazgo-situacional/>

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

2.3.3 TEORIA DE INTERCAMBIO LIDER Y MIEMBROS (1970)

La teoría del intercambio líder miembro (ILM)⁶³ sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La investigación sobre la teoría Intercambio Líder Miembro ha sido generalmente de apoyo. La teoría y la investigación que la rodea proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

La Teoría del Intercambio Líder-Miembro⁶⁴ surgió por primera vez en la década de 1970. Se centra en la relación que se desarrolla entre los directivos y los miembros de sus

⁶³ Amorós, E. 2007. Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Extraído el 24 de Noviembre de 2012, del sitio Web Eumed.net. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>

⁶⁴ Figuerola, Norberto. 2011. Teoría del Intercambio Líder Miembro. Adaptado de un artículo de James Manktelow y Rachel Thompson. <<http://articulosbm.wordpress.com/2011/08/04/teoria-del-intercambio-lider-miembro/>>

equipos. La teoría establece que todas las relaciones entre directivos y subordinados se desarrollan a través de tres etapas. Estas son:

- **Asunción de roles:** La asunción de roles se produce cuando los miembros del equipo se unen primero al grupo. Los gerentes usan este tiempo para evaluar las habilidades de los nuevos miembros y habilidades.
- **Ejecución de roles:** En esta etapa los nuevos miembros del equipo comienzan a trabajar en proyectos y tareas, como parte del equipo. En esta etapa, los gerentes en general, esperan que estos nuevos miembros del equipo trabajen duro, sean leales y fieles.

La teoría dice que, durante esta etapa, los gerentes o líderes, a menudo inconscientemente, clasifican a los miembros en uno de dos grupos, descritos a continuación:

“In-Group” - si los miembros del equipo se demuestran leales, confiables y calificados, se colocan dentro de este grupo de pertenencia. Este grupo está formado por los miembros del equipo que el gerente más confía, a los cuales se le dedica mayor atención, y les damos trabajos desafiantes e interesantes, ofreciéndoles oportunidades de capacitación y promoción. Este grupo también se vuelve más confidente con el gerente. A menudo, las personas de este grupo tienen una personalidad similar, ética de trabajo y se sienten respaldados por su jefe.

“Out-Group” - si los miembros del equipo de alguna forma pudieron traicionar la confianza del gerente, o demuestran que están desmotivados y cierta falta de competencia, se los coloca dentro de este grupo. El trabajo de este grupo es a menudo limitado y poco gratificante, tienden a tener menos acceso y relación con el administrador, y con frecuencia no reciben oportunidades de crecimiento o avance.

- **Rutinización:** Durante esta última fase, las rutinas de entre los miembros del equipo y sus directivos quedan establecidas. Los miembros del team “In-Group” trabajan duro para mantener la buena opinión de sus gerentes, mostrando confianza, el respeto, la empatía, paciencia y persistencia.

Los miembros del team “Out-Group” pueden comenzar a tener aversión o desconfianza hacia sus directivos. Dado que es muy difícil salir fuera de este grupo, una vez que la percepción se ha establecido, los miembros pueden comenzar a pensar en cambiar de departamento u organización con el fin de "empezar de nuevo."

Una vez que los miembros del equipo han sido clasificados, incluso inconscientemente, como “in-group” o “out-group”, dicha clasificación afecta la relación de los gerentes con los miembros. Por ejemplo, dentro del team “in-group” los miembros del equipo son a menudo vistos como estrellas y el gerente confía en ellos para trabajar y rendir a un nivel alto. Este es también el grupo al cual el director le ofrece el máximo apoyo y asesoramiento, y a quienes se les da las mejores oportunidades para poner a prueba sus habilidades y crecer. Así que, por supuesto, en teoría son los más motivados.

Esto también es válido para el team “out-group”, el gerente gasta poco tiempo tratando de apoyarlos y desarrollar este grupo. Reciben pocas tareas desafiantes y oportunidades de formación y promoción. Y, porque no se les da una oportunidad, tienen pocas posibilidades de cambiar la opinión del gerente.

2.3.4 MODELO DE TRAYECTORIA META (1971)

Esta teoría fue desarrollada por House (1971), y posteriormente ampliada por Dessler, muy respetada en la actualidad, como un Modelo de Contingencia que involucra los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio-State University sobre la estructura inicial y la consideración, y la Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom.

En esencia la Teoría de Trayectoria Meta⁶⁵ establece que las funciones del Líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales. La función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

⁶⁵ Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. Octava edición. México. Editorial Prentice Hall,

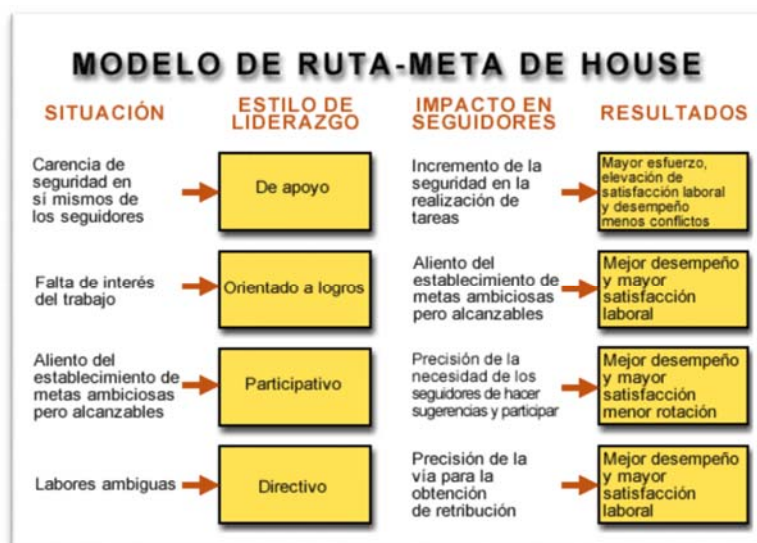
El término Trayectoria - Meta, se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo. De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz y proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Para poner a prueba estas declaraciones, House (1971) identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. *Líder dirigente*: hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas.
2. *Líder sustentador*: es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.
3. *Líder Participativo*: consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. *Líder orientado a los logros*: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible.

A continuación se presente gráficamente el modelo de House.

Figura N° 9 Modelo Trayectoria Meta de House.



Fuente: Hellriegel, D. y Slocum, J.1998.⁶⁶

House supone que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos, o todos, según la situación que se les presente. Varios autores están de acuerdo con él en el sentido de que un verdadero líder debe ser así, si no es capaz de esta flexibilidad, entonces no es líder. La teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida).

Según Hampton (2001), la teoría de la ruta-meta, supone que “los gerentes que practican bien el liderazgo saben diagnosticar las situaciones. Lo mismo que en la teoría de Fiedler, deben interpretar la tarea. Cuanto menos estructurada este ella, más útil será la dirección para el éxito de los subordinados”⁶⁷.

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

La teoría del Trayectoria-meta es una teoría respetada, aunque no todos los estudios han encontrado apoyo, la mayor parte de las evidencias apoya la lógica que fundamenta esta teoría. Propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

1. *Comportamientos directivos*: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
2. *Comportamientos de soporte*: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
3. *Comportamientos participativos*: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
4. *Comportamientos orientados al desempeño*: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

⁶⁶ Hellriegel, D. y Slocum, J.1998. Administración. Séptima Edición. México. International Thomson editores

⁶⁷ Hampton, D. 2001. Administración, Segunda edición español. México. McGraw Hill. Pp. 496.

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

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

2.3.5 MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LIDER (1973)

Vroom V. y Yetton P. (1973) desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo los cuales se describen a continuación⁶⁸:

AI: El líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.

AII: El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo cual es la solución para el problema.

CI: El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirse en grupo. Enseguida toma la decisión que puede y refleja la influencia de los subordinados.

⁶⁸ Reyes T, Milord. 2008. Examen de las teorías del liderazgo y modelo de posicionamiento de liderazgo empresarial. *Scientific International Journal*. Volumen 3. Pp. 15

CII: El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

GII: El líder comparte el problema con los subordinados en grupos. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar el grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El trabajo de Vroom y Arthur Jago (1988)⁶⁹, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, de las cuales se añade un conjunto de tipos de problemas y las variables se amplían a 12, que se anotan en la tabla siguiente:

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 para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones

⁶⁹ Vroom V.H y Jago A.G. 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, New York. Prentice Hall.

12. Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores.

2.4 ENFOQUES ACTUALES SOBRE EL LIDERAZGO⁷⁰

Existe según Robbins (1998) una corriente más reciente sobre el liderazgo. Se presentan tres de los enfoques más recientes sobre este tema: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Si hay un tema común en los enfoques que se prestan a continuación, éste es que todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

2.4.1 MODELO DE LOS ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO

Robbins (1998) dice que “la teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos”.

Esta teoría dice que el liderazgo sólo es un atributo que unas personas adjudican a otra. Los estudiosos, basándose en el marco de los atributos, han encontrado que las personas adjudican a los líderes características como personalidad consistente o que no tienen dudas cuando toman decisiones, inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad.

Asimismo, se ha visto que el líder que tiene una gran consideración y estructura inicial es consistente con los atributos de un buen líder. Es decir, sea cual fuere la situación, se considera que el estilo de liderazgo que contenga mucho de los dos atributos será el mejor.

En el terreno de la organización, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuales las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la organización. Estas condiciones representan extremos del rendimiento de la organización.

⁷⁰ Robbins, 1998. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Cuando una organización tiene un rendimiento extremo positivo o negativo, las personas tienden a adjudicarle atributos al líder que explican ese rendimiento. Esto explica la vulnerabilidad que tienen los máximos ejecutivos cuando sus organizaciones pasan por un mal momento financiero, ya sea que ellos hayan tenido que ver o no.

De esta misma forma, se explica por qué estos ejecutivos suelen merecer el mérito de los resultados financieros positivos, ya sea que ellos hayan contribuido mucho o poco para lograrlos.

Uno de los temas más interesantes que propone esta teoría es la idea de que, por regla general, se piensa que los líderes toman decisiones consistentes, sin vacilar. Se supone que el líder heroico es alguien que acepta defender causas poco populares, alguien que con decisión y perseverancia, al final alcanza el triunfo.

2.4.2 MODELO DE LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático (Robbins, 2005) es un tipo de “líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera”.

Max Weber en 1947 realizó las aportaciones más importantes a esta teoría empleando el término carisma para explicar una forma de influencia no basada en sistemas de autoridad tradicionales o legales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobrenaturales.

Weber define el liderazgo carismático como “el liderazgo que descansa sobre la dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u órdenes por él” y carisma como “cierta calidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o cualidades supernaturales, sobrehumanas, o por lo menos específicamente excepcionales. Estas cualidades por ejemplo no son accesibles a las personas ordinarias, pero están referidas como de origen divino o como ejemplar, y sobre la base de ello los individuos en cuestión son tratados como líderes(...)

La gente carismática tiene la capacidad de destilar ideas complejas en mensajes simples; se comunican usando símbolos, analogías, metáforas e historias. Además ellos destilan riesgo y se sienten vacíos sin este, son grandes optimistas, son rebeldes que luchan contra lo convencional, y pueden parecer excéntricos.

Aunque se han realizado varios estudios para identificar las características personales de los líderes carismáticos, los mejores documentados han aislado cinco peculiaridades que los distinguen de los otros las cuales son:

1. Visión y articulación: Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.
2. Riesgos personales: Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.
3. Sensibilidad al entorno: Son capaces de hacer evaluaciones realistas de sus limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.
4. Sensibilidad a las necesidades de los seguidores: Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.
5. Comportamiento poco convencional: Actúan de maneras que parecen novedosas y contrarias a las normas.

2.4.3 MODELO DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL V/S TRANSFORMACIONAL

El liderazgo Transformacional dice Robbins (1998) “es aquel que presta atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo”. Bass (1985) lo define como un “liderazgo que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores”. El líder transformacional tratará de inculcar en sus seguidores la capacidad

de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso aquellas establecidas por el mismo.

Vega y Zavala (2004) define el líder transaccional⁷¹ como “aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas sólo si su desempeño se adecua al contrato con el líder”. El líder transaccional reconoce las necesidades de sus seguidores y les aclara cómo pueden satisfacerlas mediante un desempeño satisfactorio y recompensado, pero está limitado en sus habilidades para aumentar el desempeño y el autodesarrollo en los demás. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea⁷².

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

Según Stone (1992) el liderazgo transaccional no es suficiente para enfrentar las transformaciones que requiere la escuela en este nuevo siglo. Incluso, señala que ambos tipos de liderazgo son diferentes pero no son mutuamente excluyentes. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos. El

⁷¹ Vega, C., Zavala, G. 2004. Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5 x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Pág. 16.

⁷² Amorós, E. 2007. Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Extraído el 24 de Noviembre de 2012, del sitio Web Eumed.net. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>

liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. El líder puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció.

2.5 TIPOS DE LIDER (ROBBINS 1998)⁷³

2.5.1 MODELO DEL LIDERAZGO AUTORITARIO

Este modelo expone que el liderazgo autoritario es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

En definitiva este tipo de liderazgo reduce las posibles tensiones en el seno del grupo, pues la relación jefe - subordinado está definida muy estrictamente. Este liderazgo no siempre suscita los esfuerzos más cabales de todos los miembros de la organización, y niega al individuo la oportunidad de autorrealización pues sólo se limita a cumplir órdenes. El líder

⁷³ Robbins, 1998. Comportamiento Organizacional. Decima Edición. Mexico. Editorial McGraw-Hill

autocrático depende de su habilidad en recompensar y en castigar para conseguir que el trabajo se lleve a cabo; la técnica motivacional radica en buena medida, en causar temor. Genera menos satisfacción y productividad que los otros tipos de Liderazgo

2.5.2 MODELO DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO O DEMÓCRATA

Un líder participativo es aquel que utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales a sus subalternos pero, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El Líder democrático dirige realmente al grupo y tiende a proponer a sus subordinados el problema que es necesario resolver, en lugar de presentar la decisión como un hecho consumado. El Líder se esfuerza activamente por promover la armonía y la contribución del grupo en el logro de los objetivos; inspira una productividad elevada manteniendo así satisfecho al personal. Este liderazgo se fundamenta, en gran medida, en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad. Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una comunidad en busca de mejores condiciones de vida en los niveles individual y colectivo

Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

2.5.3 MODELO DEL LIDERAZGO LIBERAL O RIENDA SUELTA.

El liderazgo liberal, o conocido también como “Laissez Faire” que en francés quiere decir “Dejar que sea o Dejarlo ser”, refiriéndose a una completa libertad, esto es, en economía

por ejemplo, libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos. En un estado significaría, libertad de acción, ley del más fuerte, libertad de expresión, cero leyes que regulen a las personas. En este enfoque y orientado a nuestro tema sobre el liderazgo, se refiere a aquel líder, según Levicki (1998), que Suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción⁷⁴. Tiene una actitud paternalista, bonachona, es como el abuelito del grupo.

Este líder ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos. Puede ser eficaz si el líder comunica con regularidad a su equipo los logros nuevos. Es para equipos con miembros muy experimentados y cualificados. Una manera muy efectiva de lograr metas si se dispone de un equipo experimentado.

Lamentablemente, también puede referirse a situaciones en las que los líderes no ejercen un control suficiente.

⁷⁴ Levicki, 1998. *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career*. Pitman Publishing. EEUU.

3 DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL LIDERAZGO⁷⁵

Para llevar a cabo una evaluación respecto del liderazgo presente en las personas es necesario entender primero que es lo que cada teoría entiende por líder, por la razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que escoja para su evaluación.

3.1 EL MLQ O CUESTIONARIO MULTIFACOR DE LIDERAZGO (BASS Y AVOLIO 1985)

El Multifactor Leadership Questionnaire o conocido como MLQ es uno de los instrumentos usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de B. M. Bass (1985), quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el MLQ ha pasado por diversas versiones. En 1997, Bass y Avolio modificaron el cuestionario inicial, creando la que, hasta el momento, constituye su última versión. Esta versión consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (*short form*)⁷⁶.

3.2 EL LBDQ O CUESTIONARIO DESCRIPTIVO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER (HEMPHILL Y CONNS 1959)⁷⁷

El LBDQ fue desarrollado por Hemphill y Conns y posteriormente fue revisado por Halpin (1959) para medir el comportamiento del líder.

El instrumento consta de 40 preguntas con dos respuestas, consideración e iniciativa para la estructura, que mide diferentes patrones de conducta del líder. El cuestionario contiene afirmaciones que describen cierta conducta en la que el líder puede comportarse.

⁷⁵ Punto guiado principalmente por los siguientes trabajos:

Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. 2010. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

⁷⁶Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. 2010. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

⁷⁷ Weber C, Margarita. 2005. Influencia de los estilos de liderazgo en el apareamiento de desórdenes mentales en trabajadores Guatemaltecos. Tesis doctoral. Universidad Mariano Gálvez

Los encuestados indican que tan frecuente sus líderes se comportan como es descrito circulando y una de las cinco frecuencias. La escala es como sigue: A = siempre; B = seguido; C = ocasionalmente; D = casi nunca y D = nunca.

De los 40 puntos, solo 30 se califican (15 para cada una de las dos dimensiones). Los 10 puntos que no se califican se pusieron para mantener la condición de administración utilizada en estandarizar el cuestionario (Halpin, 1959). La media se deriva de un ejemplo de administradores en el área de educación. La media para consideración fue de 44.7. para iniciativa hacia la estructura fue de 37.9.

En este caso administradores que puntearon arriba de la media en cualquier dirección son considerados estar altos en esa dimensión de estilo de liderazgo (Halpin, 1957). Los puntos en el LBDQ, Descripción de la conducta del Líder, son los siguientes:

Consideración:

- Hace favores a los miembros del grupo
- Tiene pequeños detalles que hacer que ser miembro del grupo sea placentero
- Se le entiende con facilidad
- Encuentra el tiempo necesario para escuchar a los miembros del grupo
- Es muy reservado
- Busca el bienestar individual de los miembros del grupo
- Presta soporte a las acciones de los miembros
- Trata a todos los miembros como sus iguales
- Está deseoso de hacer cambios
- Es amistoso y accesible
- Los miembros se sienten calmados cuando él/ella les habla

- Pone en práctica las sugerencias del grupo
- Obtiene la aprobación del grupo en cuestiones importantes antes de seguir adelante.

Iniciativa hacia la estructura:

- Sus actitudes quedan claras al grupo
- Ensaya sus nuevas ideas con el grupo
- Gobierna con mano de hierro
- Critica el trabajo mal hecho
- Su forma de hablar no permite cuestionamientos
- Asigna tareas a los miembros del grupo
- Programa el trabajo que debe ser realizado
- Se asegura que su función en la organización este clara para el grupo
- Pide que los miembros del grupo sigan las reglas y procedimientos establecidos
- Deja que los miembros del grupo sepan lo que espera de ellos
- Vela porque los miembros del grupo trabajen a toda su capacidad
- Vela porque el trabajo de los miembros del grupo sea coordinado.

De este instrumento, dos factores son los que se estudian y evalúan, consideración y enfoque a la tarea: dándole valores a las alternativas como A=5, B=4, C=3, D=2 y E= 1. Este instrumento, el LBDQ a mostrado un alto grado de validez y confiabilidad y ha sido ampliamente aceptado y usado en numerosos casos. (Campbell y Gregg, 1957; Hack, Gephart, Heck y Ramseyer, 1971; Stogdill, 1974).

PARTE 2. MARCO EMPIRICO

CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1 OBJETIVOS

En este estudio se han determinado como base de trabajo los siguientes objetivos.

1.1 OBJETIVOS GENERALES

Analizar la relación entre las variables Liderazgo y Satisfacción Laboral en los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y analizar los conceptos de Satisfacción Laboral, sus dimensiones y elementos de medición.
- Conocer y analizar los conceptos de Liderazgo Organizacional, sus dimensiones y estilos.
- Identificar los tipos de liderazgo predominante en los colaboradores de la Institución.
- Conocer y analizar los índices de Satisfacción laboral del personal de la Institución.
- Someter a análisis estadístico las variables Liderazgo Organizacional y Satisfacción Laboral del personal de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento.
- Proponer un mejoramiento en la gestión a través de los resultados analizados con el fin de que sea útil para la Institución.

2 METODOLOGÍA

El estudio a realizarse es de tipo descriptivo, ya que pretende observar y describir un fenómeno natural como es la percepción del trabajador interno de la municipalidad, acerca de su propia satisfacción laboral y el liderazgo impuesto por la dirección y/o jefatura con la cual trabajan. Se considera transversal, puesto que se realiza en un momento de tiempo determinado; la recolección de datos se llevó a cabo los días hábiles del periodo comprendido entre el día 07 de Octubre y 26 de Octubre de 2013 en las dependencias del edificio municipal, en cada uno de los departamentos, por separado, esto debido a la imposibilidad de concentrarlos a todos en un solo lugar y disponer de sus tiempos laborales.

Se seleccionó una muestra aleatoria representativa de 225 funcionarios, que corresponden a un 33,68% de la población total.

2.1. VARIABLES EN EL ESTUDIO

En esta investigación se han determinado 3 variables, a saber.

2.1.1. VARIABLE INFORMACIÓN GENERAL

Descripción general de los antecedentes comunes y personales de los participantes como la edad, sexo, estado civil, antigüedad en la institución, departamento al que pertenecen y la relación contractual con la Municipalidad.

2.1.2. VARIABLE LIDERAZGO

"El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo", Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972). Esta teoría usa los mismos aspectos del liderazgo de Fiedler (los comportamientos relacionados con la tarea y con las relaciones) pero los autores de este modelo dieron un paso más adelante al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos de la manera siguiente:

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

- **Participativo:** Se usa cuando los seguidores son capaces pero están poco dispuestos o inseguros.

- **Delegativo:** Se usa cuando los seguidores son capaces y están dispuestos y motivados.

2.1.3. VARIABLE SATISFACCION LABORAL

“Estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Locke (1976)

2.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para la información general se utilizará información correspondiente a datos personales de los diferentes evaluados de los distintos departamentos de la municipalidad. Y para análisis de este estudio se aplicará a los funcionarios un cuestionario compuesto de 44 preguntas para medir la variable satisfacción laboral y 36 preguntas para medir la variable liderazgo.

2.2.1 INFORMACION GENERAL

Esta primera parte abarca 6 ítems a completar según sus propios antecedentes. Aquí se pretende identificar antecedentes generales de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento:

- Género: manifestación genética que manifiesta al hombre y la mujer.
- Edad: medido en años cumplidos a la fecha de la investigación.
- Estado Civil: se consideran las siguientes posibilidades: casado, soltero u otro.
- Unidad o Departamento: cada funcionario indicará al cual pertenece.
- Antigüedad en la Institución y en la Unidad: medida en años.
- Tipo de contrato: nivel planta, contrata, honorarios o código del trabajo.

2.2.2 LIDERAZGO

En este estudio se utilizará un cuestionario de 36 preguntas a los funcionarios, el que se aplicará tanto a directivos como a subordinados de la municipalidad. El cuestionario a aplicar se desarrolló en base a la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969), que se centra en los seguidores, fue desarrollada por Chiang y Salazar (2011).

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. En la teoría argumentan que el liderazgo eficaz se logra seleccionando el estilo de liderazgo apropiado que depende del grado de madurez de los seguidores.

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

2.2.3 SATISFACCIÓN LABORAL

Para la segunda parte que pretende identificar el nivel actual de satisfacción laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Nacimiento con su trabajo se utilizará el cuestionario basado en los autores Melía et al, (1986-1990) desarrollado por Chiang et al, (2008-2011), el cual contiene 44 preguntas. Está diseñada con una escala Likert presentando la misma categorización ordinal con puntuaciones del 1 al 5 que mide el grado cualitativo de satisfacción ante la pregunta que indica las opciones que van desde el concepto “nada satisfecho” hasta “muy satisfecho”.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En este estudio se recurrió a la Ilustre Municipalidad de Nacimiento y a un porcentaje de su dotación, comprendiendo que no todos pueden participar por su lejanía geográfica al edificio central o por razones personales.

2.3.1. LA MUNICIPALIDAD Y SU FINALIDAD

A la Municipalidad le corresponden las siguientes atribuciones o funciones que pueden ser privativas o compartidas de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

a) Funciones Municipales Privativas

- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
- La planificación y regulación de la comuna de la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.

- La promoción del desarrollo comunitario.
- 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.
- 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.
- El aseo y ornato de la comuna.

b) Funciones Municipales Compartidas

- La educación y la cultura.
- La salud.
- La asistencia social y jurídica.
- La capacitación y promoción del empleo.
- El fomento productivo.
- El turismo.
- El deporte y la recreación.
- La urbanización y la vialidad urbana y rural.
- Construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria.
- El transporte y tránsito público.
- Apoyo y fomento en seguridad ciudadana.
- Promoción de igualdad entre hombres y mujeres.

2.3.2. ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD

De acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 se establece la organización interna de la municipalidad de la siguiente manera:

- A. Alcalde
- B. Consejo Municipal
- C. Conjunto de unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y administración interna.

a) Alcalde: El señor Hugo Inostroza Ramirez, Alcalde de la comuna, es la máxima autoridad de la Municipalidad y en calidad de tal le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento. En la condición antes dicha, el alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del Concejo, el plan comunal de desarrollo, el presupuesto municipal, el plan regulador, las políticas de la unidad de servicios de salud y educación y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adjudicaciones, concesiones y permisos.

El Alcalde es elegido por votación popular universal, en conformidad con lo establecido en esta ley. Su mandato dura cuatro años y podrá ser reelegido.

El cargo de Alcalde es incompatible con el ejercicio de cualquier otro empleo o función pública retribuido con fondos estatales, con excepción de los empleos o funciones docentes de educación básica, media o superior, hasta el límite de doce horas semanales.

b) Consejo Municipal: El Concejo Municipal es un órgano de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, responsable de poner en práctica la participación de la comunidad local y de ejecutar las facultades que señala la ley.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 106 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades vigente en la época, el día 28 Octubre de 2012 se efectuó en la Comuna de Nacimiento la elección de Alcaldes y Concejales, para el período 2013 - 2016.

De acuerdo a lo previsto en el Artículo 117 de la mencionada Ley de la República, con fecha 6 de Diciembre de 2008, se procedió a la instalación del Gobierno Comunal por un período de cuatro años, siendo el alcalde de Nacimiento don Hugo Inostroza Ramirez, y los concejales que integran el Concejo son:

- Bernes Toloza Luna
- Ana Villalobos Avello
- Victor Muñoz Oñate
- Pamela Ramos Riquelme
- Pascual Pereira Contreras
- Waldemar Benítez Medina

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, establece que el Consejo posee funciones **normativas, resolutivas y fiscalizadoras**, entre las que destacan:

- Aprobar, rechazar o modificar las ordenanzas municipales, la organización interna de la Municipalidad contenida en la proposición de reglamento que le presente al Alcalde, el Plan Comunal de Desarrollo y sus modificaciones, el Presupuesto Municipal, y sus modificaciones, y el Proyecto del Plan Regulador Comunal.
- Aplicar, dentro de los marcos que indique la Ley, los tributos que graven actividades o bienes que tengan clara identificación local y estén destinadas a obras de desarrollo comunal.
- Aprobar la adquisición, enajenación, gravamen, arrendamiento o traspaso a cualquier título del dominio y la expropiación de bienes inmuebles para cumplir con el Plan Regulador Comunal.
- Aprobar la solicitud del Alcalde para convocar a plebiscito comunal.
- Calificar a las empresas que tengan derecho a participar en el Consejo Económico y Social.
- Fiscalizar: el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal y la ejecución del presupuesto municipal, las unidades, servicios municipales y las actuaciones del Alcalde, además de formularle las observaciones que le merecen.
- Velar porque el presupuesto que se apruebe indique los ingresos estimados y los montos suficientes para atender los gastos previstos.
- Solicitar informes a entidades que reciban aportes municipales.
- Recibir anualmente la cuenta pública de la gestión del Alcalde, sobre la marcha de la Municipalidad, balance de la ejecución presupuestaria y estado de situación financiera, además de pronunciarse sobre ella.

c) Las Direcciones Municipales:

La estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento, está conformada 4 Direcciones, las que dependen directamente del Alcalde

1. ALCALDÍA
2. ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
3. SECRETARÍA MUNICIPAL

4. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
5. DIRECCIÓN DE CONTROL
6. DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO
7. DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES
8. DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y PROYECTOS
9. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS
10. DEPARTAMENTO DE TRANSITO
11. DEPARTAMENTO DE EDUCACION
12. DEPARTAMENTO DE SALUD
13. DEPARTAMENTO DE CEMENTERIO

2. SECRETARÍA MUNICIPAL

La secretaría Municipal es la responsable de:

Otorgamiento de personalidad jurídica: Todas las Consultas y antecedentes previos al otorgamiento de la Personalidad Jurídica deben realizarse en el Departamento de Organizaciones Comunitarias hasta su constitución, posteriormente la solicitud con todos los antecedentes se ingresan en la Oficina de Partes, el señor Alcalde los deriva al Secretario Municipal para su revisión y decretar el otorgamiento de la Personalidad Jurídica.

Autorización y arrendamiento de estadio municipal: Debe ingresar solicitud dirigida al Señor Alcalde, en Oficina de Partes, indicando el día y la hora de utilización, si se trata de organizaciones comunitarias sin fines de lucro deberá ser firmada por la Directiva de la Organización (Presidente y Secretario) y el uso será en forma gratuita, si se trata de personas naturales y jurídicas con fines de lucro o gremiales deberán venir firmadas por quien lo solicita, debiendo cancelar por concepto de arriendo por partido 1 UTM cuando sea con luz artificial, y media UTM cuando sea con luz natural.

Decretar la autorización para beneficios y eventos: Debe presentar solicitud dirigida al Sr. Alcalde, en Oficina de Partes, indicando día, hora, lugar, si el beneficio es con o sin venta de bebidas alcohólicas, teléfono de contacto, además debe venir debidamente firmada por la directiva correspondiente, todas las solicitudes deben ser presentadas por lo menos con 15 días de anticipación.

Finiquitos: El trabajador deberá asistir a la Oficina del Secretario Municipal acompañado por el empleador o quien lo represente para proceder a firmar el finiquito y cancelar ante Ministro de Fe, debiendo traer:

- Finiquito en triplicado
- Certificado de Imposiciones cancelas en la AFP o Planilla de cancelación de cotizaciones de los últimos 3 meses
- Carnet de Identidad del trabajador

3. ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Su objetivo es colaborar directamente con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del Municipio, y en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción municipal.

Dentro de sus funciones está:

Ejecutar tareas de coordinación de todas las Unidades Municipales y Servicios Municipalizados, de acuerdo a las instrucciones del Alcalde.

Mejorar la acción municipal, mediante examen crítico, metódico y sistemático del todo o parte de la organización, verificando el cumplimiento de sus objetivos, políticas y metas, tomando en consideración la reglamentación legal que define su funcionamiento.

Estudiar en forma permanente la organización y funcionamiento de la Municipalidad y proponer de acuerdo con los principios y técnicas de la administración, las medidas adecuadas con el propósito de lograr la máxima eficiencia.

Efectuar reuniones periódicas con las Unidades Municipales y Servicios Municipalizados para planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión coordinada municipal.

Efectuar o proponer, según el caso, todas las reformas de organización, funcionamiento, procedimientos o métodos de trabajo que considere oportuno.

Incentivar el uso de nuevas técnicas operativas y administrativas en la gestión del Municipio.

Evaluar los sistemas de información en uso, en relación a su exactitud, oportunidad y utilidad, ejerciendo las rectificaciones que procedan.

Analizar y estudiar situaciones críticas en el funcionamiento de la organización, como por ejemplo, reclamos repetitivos del público, atraso en la solución o prestación de servicios, proponiendo y ejecutando las medidas correctivas que procedan

Realizar estudios, asesorar, proponer recomendaciones y una vez aprobados, adoptar medidas en materias relacionadas con:

Ambiente de trabajo y distribución de oficinas.

Empleo de distintos equipos, máquinas y materiales de oficina.

Nivel de preparación del personal a fin de verificar si responde a las exigencias de los cargos.

Examinar, a solicitud del Alcalde, las propuestas públicas o privadas que se envían para adjudicación, dando la visación correspondiente.

Elaborar Cuenta Pública anual.

Ejercer las demás atribuciones que la Ley o el Alcalde le delegue.

4. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Tendrá como objetivo procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para el funcionamiento municipal.

Sus Funciones son:

Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la Municipalidad.

Asesorar al Alcalde en la administración financiera de los bienes municipales para lo cual le corresponderá específicamente:

- Dirigir, controlar y coordinar las acciones de la dirección.
- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
- Colaborar con la Secretaría de Planificación en la elaboración del Presupuesto Municipal.
- Revisar y visar decretos administrativos, decretos de pago, contratos, órdenes de compra, solicitudes y demás documentos que emanen de la Dirección.

- Visar contratos y convenios del Municipio con terceras personas, oficios y decretos que emanen de la Dirección.
- Estudiar y proponer las modificaciones y ajustes que se deben realizar al Presupuesto Municipal.
- Controlar la gestión financiera y la ejecución del Presupuesto Municipal.
- Revisar cálculos de planillas de sueldo, imposiciones, informes contables y conciliaciones bancarias del municipio.
- Efectuar auditorías financieras de fondos a rendir, entregados en efectivo a funcionarios para distintos fines.
- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que al respecto imparta la Contraloría General de la República al respecto.
- Efectuar los pagos de los compromisos contraídos por el municipio, manejar cuenta bancaria respectiva y rendir cuenta a la Contraloría General de la República.
- Invertir Saldos estacionales de Caja en el Mercado de Capitales.
- Elaborar pautas y normas de procedimientos administrativos para las distintas unidades del municipio en forma coordinada con otros jefes de departamento.
- Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.

5. DIRECCIÓN DE CONTROL

La Dirección de Control tiene como objetivo apoyar la gestión del Municipio, Controlando y retroalimentando al resto de las unidades, propendiendo, que tanto dicha gestión como las actuaciones municipales se efectúen dentro del marco de la legalidad vigente.

Dentro de sus funciones están:

- Realizar la auditoria operativa interna de la Municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación.
- Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal.
- Cautelar y fiscalizar la correcta administración de los recursos municipales en su aspecto financiero y presupuestario, verificando fundamentalmente el acatamiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- Representar al Alcalde de los actos municipales cuando lo estimen ilegales.

- Elaborar un programa anual de auditoría operativa de control.
- Revisar los contratos que suscribe el Municipio con agentes externos y pronunciarse sobre la base de estos mismos.
- Revisar si los Decretos de Pago cumplen con todas las formalidades del proceso de compra.
- Hacer muestreo selectivo de cada instancia a controlar, procurando que se mantenga en el tiempo.
- Controlar que las políticas, programas y planes municipales se cumplan dentro de la legalidad, con un buen rendimiento económico y financiero, en forma eficiente y oportuna.
- Supervisar, orientar y capacitar a los dirigentes de Organizaciones que reciben Subvención Municipal para que los fondos entregados sean bien utilizados.
- Supervisar la correcta ejecución de los contratos de proyectos y concesiones que el Municipio suscriba con terceros.
- Emitir un informe trimestral al Concejo acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario.
- Otras funciones que la Ley o la autoridad superior le encomiende, en el ámbito de su competencia.

6. DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

Su objetivo es promover del desarrollo comunitario, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y proponer y ejecutar medidas relacionadas con la salud pública, protección del medio ambiente, cementerio, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.

Entre sus funciones:

- Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal, en la promoción del desarrollo social, económico y cultural de la Comuna, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes.
- Prestar asesoría técnica a las Organizaciones Comunitarias, fomentar su desarrollo, legalización y promover su efectiva participación en el Municipio.

- Proponer, coordinar y ejecutar cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación, promoción del empleo y turismo.
- Proponer planes de capacitación para dirigentes comunitarios.
- Prestar asistencia social paliativa en los casos de emergencia calificados.
- Mantener un registro actualizado de las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales.
- Lograr la activación de todos los Organismos Comunitarios y Sociales en beneficio de la comunidad.
- Elaborar proyectos de desarrollo social acudiendo a fuentes de financiamiento externa.
- Establecer políticas de Desarrollo.

Cumplir las demás funciones que la Ley o el Alcalde le señale, en el ámbito de su competencia.

7. DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES

La Dirección de Obras Municipales es la unidad encargada dentro del estamento municipal de aplicar la Ley General de Urbanismo y Construcciones, la Ordenanza General, las Normas Técnicas y demás Reglamentos, en sus acciones administrativas relacionadas con la planificación urbana, urbanización y construcción, y a través de las acciones de los servicios de utilidad pública respectivos, debiendo velar, en todo caso, por el cumplimiento de sus disposiciones. Es por ello, que la Dirección de Obras Municipales posee una doble dependencia, administrativamente de la Municipalidad de Nacimiento y técnicamente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

De esta forma, La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, en su artículo 24 estipula que la Dirección de Obras Municipales es la unidad encargada de desempeñar las siguientes funciones:

Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:

- Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbanos rurales;
- Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción;
- Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior;
- Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción, y
- Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso.
- Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan;
- Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización;
- Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna;
- Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural;
- Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros, y

En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

Asimismo, al no estar conformada la unidad de aseo y ornato, le corresponde velar por:

- El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna;
- El servicio de extracción de basura, y La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.

Por último, en el Reglamento de Estructuras y Funciones del Municipio, aprobado por Decreto N° 2129 de fecha 28 de Agosto de 2002, se determinan funciones y objetivos para la Dirección de Obras Municipales las que se relacionan directamente o se encuentran incluidas en las señaladas precedentemente, siendo el objetivo principal el procurar el desarrollo urbano de la comuna y velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del Plan Regulador Comunal y de las Ordenanzas correspondientes.

Coordinar con la Sección de Proyectos, la ejecución de los proyectos de inversión ya sea con financiamiento municipal, FNDR o sectorial, donde actúa como unidad ejecutora del municipio

Autorizar y dar aprobación a informes de locales comerciales para su funcionamiento.

Ejecutar proyectos con financiamiento municipal y coordinar con los departamentos y Juntas de Vecinos que correspondan.

Ejecutar medidas relacionadas con la señalización de tránsito, vialidad urbana y rural como prevención de riesgos.

Actuar como Dirección de Protección Civil y Emergencia.

Actuar como Departamento de Medioambiente enmarcado en el cumplimiento del programa de Medioambiente que anualmente se presenta al Concejo Municipal.

Estudiar y otorgar pronunciamiento respecto a todos los proyectos que ingresan al Sistema de Evaluación Ambiental en que el territorio comunal forme parte de su desarrollo.

Aprobar los proyectos de obras de urbanización y de construcciones, que en general se efectúen en las áreas urbanas, urbano-rurales y rurales. Ellas incluyen tanto las obras nuevas como las ampliaciones, reparaciones, reconstrucciones, transformaciones y otras que determinan leyes y reglamentos.

Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el punto anterior.

Otorgar permisos de loteo, subdivisiones o loteos.

Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales.

Realizar tareas de inspección sobre las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan.

Autorizar y dar V° B° a los certificados de informaciones previas, de línea, número, fuera del límite urbano, antigüedad, afectación a utilidad pública, etc.

Controlar el cumplimiento de los contratos por concesiones de aseo domiciliario y barrido de calles, áreas verdes, alumbrado público y de concesiones en general.

Supervisar el programa de trabajo del personal auxiliar y controlar su ejecución.

Llevar catastro de los bienes inmuebles del Municipio.

8. DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y PROYECTOS

Es la Unidad Técnica de la Municipalidad, que cumple funciones de elaborar, desarrollar, coordinar y gestionar iniciativas de inversión a diferentes fuentes de financiamiento, estableciendo condiciones propicias para que éstas sean financiadas y ejecutadas, con la finalidad de generar una cobertura social cada vez más amplia y sostenible en el tiempo, asociada a un lineamiento estratégico comunal.

Programas y/o trámites que se llevan a cabo en este departamento:

Creación y Presentación de Iniciativas de Inversión Comunal al Sistema Nacional de Inversiones, SNI, dentro de los que se mencionan los siguientes sectores:

- Agua Potable y Alcantarillado
- Transporte
- Educación y Cultura
- Energía
- Comunicaciones
- Defensa y Seguridad
- Deportes
- Edificación Pública
- Multisectorial - Desarrollo Urbano
- Multisectorial - Defensas Fluviales, Marítimas y Cauces Artificiales
- Multisectorial - Medio Ambiente
- Multisectorial - Organizaciones Comunitarias
- Salud
- Vivienda
- Macro Infraestructura Urbana
- Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial, PIRDT
- Elaboración, Postulación, Tramitación y Obtención de la Aprobación de Proyectos e Iniciativas de Inversión que postulan a Financiamiento Regional, dentro de los que se mencionan los siguientes Fondos:
 - Fondo Nacional de Desarrollo Regional, FNDR.
 - Fondo Regional de Infraestructura Local, FRIL.

- Fondo Circular 33
- Adquisición de Activos No Financieros
- Estudios Propios del Giro de la Institución
- Gastos Producidos por Situación de Emergencia
- Conservación de Infraestructura Pública

Elaboración, Postulación, Tramitación y Obtención de la Aprobación de Proyectos que postulan a financiamientos de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, a través de sus distintos programas entre los cuales se mencionan:

- Plan de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal, PMU.
- Programa Mejoramiento de Barrios, PMB.
- Fondo de Recuperación de Ciudades
- Programa Puesta en Valor del Patrimonio
- Sistema Nacional de Información Municipal, SINIM.

Elaboración, Postulación, Tramitación y Obtención de la Aprobación de Proyectos que postulan a financiamientos del Ministerio de Educación, a través de sus distintos programas entre los cuales se mencionan:

- Plan de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal, PMU-FIE.
- Plan de Emergencia Infraestructura y Equipamiento Escolar; Plan de Reparaciones Menores del Ministerio de Educación.
- Plan de Servicios Higiénicos, Cubiertas y Normalización de Establecimientos Educativos.

Elaboración, Postulación, Tramitación y Obtención de la Aprobación de Proyectos que postulan a financiamientos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU, a través, de sus distintos programas entre los cuales se mencionan:

- Programa Pavimentaciones Participativas
- Programa de Espacios Públicos
- Programa de Regeneración Urbana
- Programa Habitacional para el Adulto Mayor

9. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

Su objetivo principal es la difusión de Actividades de Organizaciones o Instituciones.

Este Departamento dentro de sus funciones contempla la administración de los Convenios de Publicidad y Difusión que mantiene el Municipio con las Radioemisoras Nacimiento y Valentina y dentro de este punto, es la encargada de canalizar la información proveniente tanto de la Municipalidad como de las distintas organizaciones de la comuna, que la requieran.

Para ello es necesario que la Organización o Institución que requiera algún tipo de difusión de sus reuniones, beneficios, etc, deberá ingresar una carta con toda la información necesaria para difundir su actividad en el Departamento de Relaciones Públicas, posterior ello este Departamento deberá revisar la información y ver si corresponde, de ser así se envía a las Radios: Nacimiento y Valentina, la cual será difundida con la frecuencia que establece el Convenio que mantiene el Municipio.

Por otra parte, si la Organización o Institución, requiere difundir con mayor frecuencia su actividad, deberá contratarla en forma particular en la respectiva Radioemisora.

Coordinación de las Ceremonias y Actividades Recreativas Municipales en Conjunto con la Comunidad:

En lo que respecta a la coordinación de Ceremonias de Inauguración, entrega de Certificados, etc., de común acuerdo las instituciones involucradas definen la fecha, lugar y hora de la actividad, por su parte el Departamento de Relaciones Públicas es el encargado de coordinar y organizar la ceremonia propiamente tal, considerando la participación y colaboración de la institución u Organización involucrada.

En cuanto al apoyo de Actividades Recreativas, la organización o institución solicitante, deberá ingresar una solicitud en la Oficina de Partes, dirigida al Alcalde, en la que deberá indicar detalladamente el apoyo que solicita al municipio. Esta solicitud deberá contar con la firma de la directiva de la organización, con su domicilio y teléfono de contacto, para poder comunicarle la respuesta a su solicitud y deberá ser ingresada con un Mínimo de 15 días de anticipación a la realización de la actividad.

10. DEPARTAMENTO DE TRANSITO

Este Departamento es el encargado del funcionamiento del tránsito y transporte público de la comuna, se preocupa de gestionar y optimizar el uso de las vías compatibilizando los intereses de los conductores, pasajeros y peatones, con el objetivo de lograr rapidez y seguridad en los emplazamientos, desplegando para ello la señalización de tránsito necesaria y los elementos de control para gestión de las vías y caminos, de la zona urbana.

A la dirección de tránsito le corresponde:

- Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos
- Otorgar y renovar permisos de Circulación de vehículos
- Revisar planos de señalización y demarcación vial de los nuevos proyectos inmobiliarios, centros comerciales, colegios, a través de la Oficina técnica de tránsito.
- Aprobar los recorridos del transporte público

11. DEPARTAMENTO DE EDUCACION

El Departamento Administrativo de Educación Municipal de Nacimiento (DAEM), atiende todos los trámites, consultas y orientaciones relacionadas con el ámbito Educacional, dirigidas al Personal Docente, Asistente de la Educación, Alumnado, Padres y Apoderados y Comunidad Escolar en General.

Este Departamento tiene a su cargo la Administración de 16 Establecimientos Educacionales en el Sector Rural (básicos) y 06 Establecimientos Educacionales en el sector urbano (5 básicos y 1 Enseñanza Media).

- Escuela El Saber
- Escuela Canadá
- Escuela Oscar Guerrero Quinsac
- Escuela Toqui Lautaro
- Escuela Nacimiento de Nuestro Señor
- Liceo Municipal de Nacimiento
- Liceo Técnico

Área Social del Departamento de Educación Municipal

El Área Social del Departamento de Educación Municipal tiene como objetivo facilitar la incorporación, permanencia y éxito en el sistema educacional de niños, niñas y jóvenes en condición de desventaja social, económica, psicológica y biológica, administrando para ello diversos programas y coordinando actividades que contribuyan a su proceso educativo.

Para el cumplimiento del objetivo antes mencionado, se ejecutan los siguientes programas y actividades.

11. DEPARTAMENTO DE SALUD

El Departamento de Salud Municipal tiene como misión transformar a Nacimiento en una comuna saludable, donde las personas y sus familias reciban una atención con enfoque Bio-Psico-Social. Entregando una salud integral a lo largo del ciclo vital, con trato digno y humanizado en el marco del modelo de salud familiar.

Particularmente, el Departamento de Salud Municipal, realiza atenciones en el sector rural de la comuna, en sus 6 (seis) Postas, MILLAPOA, SAN ROQUE, CARRIZAL, CULENCO, CHOROICO, DOLLINCO, tres de las cuales cuentan con box de atención dental.

Adicionalmente, el Departamento otorga prestaciones de salud en localidades que se encuentran ubicadas en sectores lejanos y de difícil acceso para la población, en las llamadas Estaciones Médico Rurales, donde acude el equipo médico una o dos veces al mes.

E.M.R. Los Patos: dependiente de Posta Carrizal.

E.M.R. Los Guindos: dependiente de Posta Choroico.

E.M.R. El Peral: dependiente de Posta Culenco.

Los Profesionales que integran el equipo de atención en posta son: Médico, Matrona, Nutricionista, Asistente Social, Enfermera, Psicóloga, Educadora de Párvulos, Odontólogo y Técnico en Nivel Superior

Algunos programas que posee y trabaja este departamento:

- Programa para la discapacidad
- Programa salud ambiental

- Programa pacientes postrados
- Promoción de la salud
- Programa Chile crece contigo
- Programa odontológico mujeres y hombres de escasos recursos
- Programa dental modulo Junaeb

12. DEPARTAMENTO DE CEMENTERIO

El objetivo de este Departamento es la Administración de los recursos humanos y financieros de los Cementerios de propiedad municipal, proveyéndolos de materiales necesarios para su normal funcionamiento.

El Departamento de Cementerios Municipal tiene a su cargo la Administración de los siguientes Cementerios:

- Cementerio Municipal de Nacimiento, con una superficie de 1,5 Has.
- Cementerio Municipal Taboleo, con una superficie de 1,3 Has., habilitado en el mes de septiembre de 2009.
- Cementerio Rural de Millapoa, con una superficie de 1 Has.
- Cementerio Rural de Los Pantanos, con una superficie de 0,5 Has.

Servicios prestados por este departamento:

- Venta de Terrenos para Sepultaciones
- Arriendo de Terrenos o Nichos para Sepultaciones
- Sepultaciones
- Exhumaciones
- Renovación de Terrenos adquiridos antes del año 1982
- Control de Trabajos realizados por Contratistas autorizados
- Mantenimiento y hermoceamiento del Camposanto

Otras funciones que la Ley señala o su superior directo asigne en el ámbito de su competencia.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Cementerio Municipal cumple con la Normativa Vigente, de acuerdo al Reglamento General de Cementerios del Código Sanitario de la República de Chile.

2.3.2.2 IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

Nombre de la institución: Ilustre Municipalidad de Nacimiento

Año de inicio de funciones: 1903

Ley que la rige: N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades

Dirección: Calle General Freire N° 614, Nacimiento, VIII región del Bio Bio

Rut: 69.170.700-8

2.4 DETERMINACION DEL CAMPO DE ESTUDIO

2.4.1. DOTACIÓN DE FUNCIONARIOS

El número total de funcionarios a Octubre de 2013 de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento asciende a 668 funcionarios entre directivos, jefes, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares, cada uno de ellos con diferentes grados en la estratificación fiscal.

TABLA 1. NUMERO TOTAL DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES

	DEPARTAMENTO O SECCION	Nº DE FUNCIONARIOS
1	Alcaldía	3
2	Juzgado de Policía Local	3
3	Secretaría Municipal	2
4	Administración Municipal	11
5	Dirección de Administración Y Finanzas	15
6	Dirección de Control	2
7	Dirección de Desarrollo Comunitario	15
8	Dirección de Obras	9
9	Departamento de RRPP	2
10	Departamento de planificación y proyectos	3
11	Departamento de transito	3
12	Departamento de Salud	36
13	Departamento de Educación	556
14	Departamento de Cementerio	8
	TOTAL	668

Departamento de RRHH, Ilustre Municipalidad Nacimiento, Octubre 2013.

Se expone que los Departamentos de Educación y Salud están compuestos por la totalidad de sus funcionarios, esto es, los 6 colegios y 2 liceos municipales, el hospital de Nacimiento y las postas rurales de la comuna.

2.4.2 PROCEDIMIENTO PARA TOMA DE DATOS

2.4.2.1 UNIDAD DE ESTUDIO

Para el estudio se recurrió a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento, pertenecientes a los distintos estamentos: Alcaldía, Directivos, Jefaturas, Administrativo, Técnico, Auxiliar y Profesionales, de ambos sexos y relacionados a la totalidad de las unidades de trabajo de la institución, entendiéndose como tal a los siguientes: Alcaldía, Juzgado de Policía Local, Administración Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Obras Municipales, Dirección de Control, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Departamento de Relaciones Públicas, Departamento de Tránsito, Dirección Administrativa de Educación Municipal (DEM) y Dirección de Salud y Departamento de Cementerio (Estos últimos departamentos no se consideraron en el estudio por estar alejadas de la municipalidad).

Debido a que el número de funcionarios que contestaron la encuesta en algunos departamentos era un número mínimo para realizar los cálculos, se procedió a fusionarlos para hacer más eficaz el análisis. Estos son: Administración Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Control y Departamento de Recursos Humanos, agrupados bajo el nombre de Gestión Alcaldía.

2.4.2.2 UNIVERSO Y TÉCNICA DE MUESTREO

El total de funcionarios que ejercen en los distintos departamentos municipales asciende a 668 personas (dato obtenido desde la página de la Ilustre Municipalidad en el marco de la Transparencia Municipal y corroborados por el Jefe de Personal y Remuneraciones la Señora Indira Bustos Baeza). Se ha tomado como muestra para esta investigación el total de funcionarios de 205 correspondiente al 30,69% de la dotación total, que trabajan en las oficinas y establecimientos educacionales y Hospitalarios de la municipalidad realizando labores directivas, jefaturas, administrativas y auxiliares.

TABLA 2: NUMERO DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES QUE SE TOMARON COMO PARTE DEL ESTUDIO

	DEPARTAMENTO O SECCION	Nº DE FUNCIONARIOS
1	Gestión Alcaldía	19
2	Juzgado Policía Local	3
3	Depto. Plan. Y Proyecto.	4
4	Depto. Adm. Y Finanzas	15
5	Dirección de Obras	9
6	Dirección Desarrollo Com.	14
7	Depto. de Salud	36
8	Depto. Educación	34
9	Depto. Cementerio	8
10	Depto. de Transito	3
11	Otro... Escuela Toqui Lautaro	60
	TOTAL	205

En la tabla 2, se puede observar que hay un alto número de funcionarios en los departamentos Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Desarrollo Comunitario, Dirección de obras, Departamento de Salud y Departamento de Administración de la Educación Municipal. Por lo contrario, en las Direcciones de Administración Municipal, Alcaldía y Secretaría Municipal, Dirección de Control, Departamento de RRPP, Departamento de Transito y departamento de Planificación y Proyectos el número de funcionarios que labora es mínimo.

TABLA 3: TOTAL DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES POR DEPARTAMENTO Y SU PARTICIPACIÓN.

AREA O DEPARTAMENTO	Nº PARTICIPANTES	% PARTICIPACION	Nº RESPUESTA	% RESPUESTA
1 Gestión Alcaldía	19	9,27%	11	57,89%
2 Juzgado Policía Local	3	1,46%	2	66,67%
3 Depto. Plan. Y Proyecto.	4	1,95%	4	100%
4 Depto. Adm. Y Finanzas	15	7,32%	14	93,33%
5 Dirección de Obras	9	4,39%	8	88,89%
6 Dirección Desarrollo Com.	14	6,83%	14	100%
7 Depto. de Salud	36	17,56%	15	41,67%
8 Depto. Educación	34	16,59%	31	91,18%
9 Depto. Cementerio	8	3,90%	7	87,50%
10 Depto. de Transito	3	1,46%	2	66,67%
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro	60	29,27%	42	70%
Total	205	100%	150	73,17%

De la tabla 3 se puede observar que quien mayor participación tuvo en la obtención de información fue el departamento Otro...Escuela Toqui Lautaro con 60 funcionarios y una representación del 29,27% de la muestra total que asciende a 205. Sin embargo quien mayor porcentaje de respuesta tuvo según su participación, fue el Departamento de Desarrollo Comunitario entregando un 100% de respuestas al estudio, siendo representativo en un 6,83% de la muestra total con 14 participantes.

Por otra parte quien menos participación tiene en el estudio es el Departamento de Transito y el Departamento de Juzgado de Policía Local con 3 participantes respectivamente representando al 1,46% cada uno.

En base a las respuestas quien menor porcentaje tiene es el Departamento de Salud Municipal alcanzando un 41,67% de respuesta según su participación, donde de un total de 36 participantes respondieron 15 funcionarios.

TABLA 4: TOTAL DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES POR ESTRATIFICACIÓN FISCAL Y SU PARTICIPACIÓN.

TIPO DE FUNCIONARIO	TOTAL DE PARTICIPANTES	% PARTICIPACION	CORRECTAMENTE RESPONDIDAS	% RESPUESTA TOTAL
Alcalde	1	0,49%	0	0%
Directivos	8	3,90%	5	62,50%
Jefatura	17	8,29%	12	70,59%
Profesionales	40	19,51%	33	82,50%
Técnicos	49	23,90%	35	71,42%
Administrativos	61	29,76%	50	81,97%
Auxiliares	29	14,15	15	51,72%
Total	205	100%	150	73,17%

De la tabla anterior se puede apreciar que en su mayoría, los funcionarios son administrativos (29,76%) y que la mayor participación en la respuesta de las encuestas la tuvo el estrato de Profesionales alcanzando un 82,50% de respuesta.

La estratificación que menos predomina es la de alcalde (0,49%) y con 0% de participación en la resolución de las encuestas.

Se observa además que hay participación en todas las estratificaciones, con excepción del alcalde por motivos claros.

Además se observa que del total de 205 participantes hubo 150 encuestas correctamente respondidas, correspondiendo al 73,17% de respuesta. Caen en este grupo los cuestionarios perfectamente respondidos, los funcionarios que voluntariamente accedieron a responder y entregaron la encuesta completa, aquellos funcionarios que al momento de la aplicación se encontraban precisamente en el lugar y a la hora correspondientemente acordada. De esto se obtuvo una respuesta positiva el que llegó al 73,17%, donde el estrato más participativo resultó ser los profesionales, técnicos y administrativos, entregando información importantísima al estudio.

2.4.2.3 CRITERIOS DE EXCLUSION

Para esta investigación se excluyeron del estudio a 5 escuelas y 2 liceos componentes del Departamento de Administración de la Educación Municipal y las postas rurales pertenecientes al Departamento de Salud Municipal por estar varios kilómetros alejados del edificio Municipal, en sectores rurales y difícil de acceder.

También se excluyeron del estudio funcionarios a Honorarios de aquellos programas de gobierno con una duración determinada (plazo fijo) finiquitándose al 3 o 4 mes.

Cabe señalar que la encuesta siendo voluntaria se muestra una autoexclusión de los funcionarios la que respondería a su carga de trabajo en el periodo cuando fue aplicada la encuesta o simplemente no se mostraron interesados en cooperar. También mencionaremos que el Alcalde, máxima autoridad de la Municipalidad no será evaluado, siendo único referente dentro del municipio.

2.4.2.4 ANALISIS DE LA INFORMACION

La información se recogió en un tiempo aproximado de 18 días hábiles, donde se entrevistó con cada uno de los departamentos previo acuerdo y cuidando no alterar el normal desarrollo de sus funciones. Posteriormente se procedió a la construcción de una base de datos con el programa Excel, donde se llevó a cabo la tabulación de los datos, se identificaron los promedios de las distintas variables de los respectivos grupos y la construcción de gráficos y tablas explicativas para facilitar la descripción de los resultados.

Para el análisis estadístico se recurrió al Paquete Estadístico SPSS 10.06 (versión estándar, 1999) en donde se recurrió a la construcción de distintas matrices de correlación que encierra las variables objetos de este estudio.

CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

1 ANALISIS FIABILIDAD

1.1 FIABILIDAD EN EL INSTRUMENTO DE MEDICION DE LIDERAZGO

La puntuación alfa para las escalas “tipos de liderazgo” es superior a 0,7 (TABLA 5), con esto podemos considerar que los ítems que pretenden medir un estilo de liderazgo lo logran con una fiabilidad aceptable superior a 0,7. No debiendo eliminar ningún ítem.

TABLA 5. ESTILOS DE LIDERAZGO, ANALISIS DE FIABILIDAD

Escalas	Nº Ítems	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach, si eliminamos
LIDER Instructor	9	0,866	NO
LIDER Persuasivo	10	0,887	NO
LIDER Participativo	9	0,829	NO
LIDER Delegador	8	0,724	Si eliminamos ítem 35 alfa sube a 0,729 Se decide no eliminar

1.2 FIABILIDAD EN EL INSTRUMENTO DE MEDICION DE SATISFACCION LABORAL

La puntuación alfa para las dimensiones de satisfacción es de 0,65 (TABLA 6), con esto podemos considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones de satisfacción laboral lo logran con una fiabilidad aceptable de 0,7. En la dimensión número 6 “Satisfacción con la remuneración” la puntuación más baja del alfa alcanza un 0,673 lo que se considera como suficiente no debiendo eliminar ningún ítem. Podemos decir entonces que para cada uno de los ítems que pretenden medir una determinada dimensión de satisfacción lo hacen con una fiabilidad aceptable.

TABLA 6. ENFOQUES DE SATISFACCIÓN, ANALISIS DE FIABILIDAD

Escalas	Nº Ítems	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach, si eliminamos
Satisfacción por el trabajo en general	11	0,893	Si elimina ítem 17 sube a 0,894 Se decide no eliminar
Satisfacción con el ambiente físico	7	0,861	Si elimina ítem 19 sube a 0,876 Se decide no eliminar
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0,848	NO
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0,770	NO
Satisfacción con la relación con el jefe	4	0,860	Si elimina ítem 25 sube a 0,863 Se decide no eliminar
Satisfacción con la remuneración	3	0,673	Si elimina ítem 7 sube a 0,703 Se decide no eliminar
Satisfacción con la autonomía	4	0,852	NO
Satisfacción con el reconocimiento	1		
Satisfacción con la sección o área	1		
Satisfacción con la empresa	1		

2 INFORMACION DESCRIPTIVA GENERAL

El estudio empírico se llevó a cabo contando con 150 funcionarios. Se pretendía contar con la colaboración de 205 personas para participar del estudio, pero por razones de inseguridad al contestar las respuestas, ausencia al momento de realizar la encuesta y negación voluntaria a contestar la encuesta, no fue posible su colaboración.

La tasa de respuesta es del 73,17% de un total de 205 personas.

2.1 ANALISIS DESCRIPTIVO POR DEPARTAMENTO SEGUN GENERO, EDAD, ANTIGÜEDAD Y ESTADO CIVIL

En la tabla número 7, se muestran las variables descriptivas de la muestra en los distintos departamentos según género, edad, antigüedad en la organización y el estado civil que practican. Posteriormente su análisis e interpretación.

TABLA 7. DESCRIPCION GENERAL DE LA MUESTRA SEGÚN GÉNERO, EDAD, ESTADO CIVIL Y ANTIGÜEDAD EN LA MUNICIPALIDAD

Departamento o Sección	Genero		Promedio Edad		Promedio Antigüedad		Estado Civil		
	F	M	F	M	F	M	S	C	O
1 Gestión Alcaldicia	4	7	47	49	11	6	3	8	
2 Juzgado Policía Local	1	1	56	34	14	5	2		
3 Depto. Plan. Y Proyecto.	1	3	31	40	1	3	1	3	
4 Depto. Adm. Y Finanzas	7	7	39	49	13	19	9	4	1
5 Dirección de Obras	4	4	39	35	15	3	4	4	
6 Dirección Desarrollo Com.	10	4	39	41	7	10	9	5	
7 Depto. de Salud	13	2	35	51	8	2	6	7	2
8 Depto. Educación	17	14	38	44	10	11	18	11	2
9 Depto. Cementerio	2	5	36	55	10	23	6	1	
10 Depto. de Transito	0	2		53		26	2		
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro	36	6	35	42	8	15	20	22	
	95	55					80	65	5

Se puede destacar en esta tabla que la participación en la institución por parte del género femenino es superior a la masculina a nivel general, alcanzando un 64% de participación las mujeres frente a un 36% de los hombres.

Superando en departamentos como Educación, Desarrollo Comunitario, Salud y la Escuela el Toqui Lautaro las mayores participaciones femeninas. En cambio departamentos como Gestión Alcaldicia, Planificación y Proyectos, Cementerio y Transito son los varones quienes sobresalen con una mínima ventaja.

Según el género Femenino:

- La edad promedio más alta se alcanzan en el Juzgado de Policía Local con 56 años, y la menor con 31 años de edad en el departamento de Planificación y Proyectos.
- El promedio de antigüedad más alta la alcanzan en el Departamento de Obras con 15 años y la más baja permanencia en la institución se alcanza en el departamento de Planificación y Proyectos con 1 año cumplido.

Según el género Masculino:

- La edad promedio más alta se alcanzan en el Departamento de Cementerio con 55 años, y la menor con 34 años de edad en el Juzgado de Policía Local.
- El promedio de antigüedad más alta la alcanzan en el Departamento de Transito con 26 años y la más baja permanencia en la institución se alcanza en el Departamento de Salud con 2 año cumplido.

En base al estado Civil que confiaron practicar los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento, predomina la situación de solteros con 80 funcionarios versus 65 casados y 5 que practican otro tipo de situación civil.

El departamento con más funcionarios solteros en su dotación es la escuela Toqui Lautaro con 20 trabajadores correspondientes al 13,33% del total de la muestra, versus un 1 funcionario soltero que pertenece al Departamento de Planificación y Proyectos.

La escuela Toqui Lautaro también es quien posee la mayor participación de funcionarios casados con 22 en su dotación, correspondientes al 14,67% del total de la muestra, versus 1 funcionario casado perteneciente al Departamento de Cementerio.

2.2 ANALISIS DESCRIPTIVO POR DEPARTAMENTO SEGUN TIPO DE RELACION CONTRACTUAL Y GÉNERO

En la tabla 8, se aprecia la división de la muestra en base al tipo de contrato que los funcionarios mantienen con la Ilustre Municipalidad, separándose estos en planta, contrata, honorarios y código del trabajo. A su vez se subdividen según la participación por género femenino y masculino en cada departamento para su posterior análisis e interpretación.

TABLA 8. DESCRIPCION GENERAL DE LA MUESTRA SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO CON LA INSTITUCIÓN Y GÉNERO

DEPARTAMENTO O AREA	PLANTA		CONTRATA		HONORARIOS		C° TRABAJO		NUMERO INTEGRANTES
	F	M	F	M	F	M	F	M	TOTAL
1 Gestión Alcaldía	2	2	1		1	5			11
2 Juzgado Policía Local	1	1							2
3 Depto. Plan. Y Proyecto.		1		1	1	1			4
4 Depto. Adm. Y Finanzas	4	4	3	2		1			14
5 Dirección de Obras	3	1		1	1	2			8
6 Dirección Desarrollo Com.	6	2		1	4	1			14
7 Depto. de Salud	8		3	2	1		1		15
8 Depto. Educación	7	10	4	1	2		4	3	31
9 Depto. Cementerio							2	5	7
10 Depto. de Transito		2							2
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro			20	2			16	4	42
Total por tipo de contrato	31	23	31	10	10	10	23	12	150
% participación según Genero	21%	15%	21%	7%	7%	7%	15%	8%	100%

A nivel general se aprecia la mayor participación femenina en casi todos los tipos de contrato que se mencionan, a excepción de los contratados a honorarios quienes tienen una relación 1/1 igualando la cantidad de hombres y mujeres.

Según el género Femenino:

- Los tipos de contratos que más destacan con 21% de participación son planta y contrata respectivamente y la menor participación es a honorarios alcanzando un 7% de participación
- La mayor participación la tienen en el estamento Escuela Toqui Lautaro con 20 participantes a contrata y 16 según el código del trabajo respectivamente, seguidos de 8 funcionarias en planta en el departamento de Salud y 4 funcionarias a honorarios en el departamento de desarrollo comunitario

Según el género Masculino:

- Los tipos de contratos que más destacan con 15% de participación son planta y 8% según el código del trabajo, seguido de la más baja que alcanza un 7% de participación masculina en los tipos contrata y honorarios respectivamente
- La mayor participación la tienen en el departamento de educación con 10 participantes en planta, 5 en el departamento de cementerio según el código del trabajo y 5 en el departamento de Gestión Alcaldía según honorarios. A 2 alcanzan las máximas participaciones a contrata de funcionarios en los departamentos de Administración y Finanzas, Departamento de Salud y Escuela Toqui Lautaro

3 INFORMACION Y ANALISIS DE MEDIAS SEGÚN VARIABLES EN ESTUDIO

3.1 ANALISIS DE MEDIAS SEGUN VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO POR DEPARTAMENTOS

TABLA 9. MEDIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL AREA Y PARTICIPACION DE GÉNERO

DEPARTAMENTO O AREA	Instructor			Persuasivo			Participativo			Delegador		
	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL
1 Gestión Alcaldía	3,72	4,02	3,91	3,6	4,37	4,09	3,39	4,05	3,81	2,69	3,2	3,01
2 Juzgado Policía Local	3,22	3,56	3,39	4	3,4	3,7	4,33	3,56	3,945	3,63	3,75	3,69
3 Depto. Plan. Y Proyecto.	4,22	3,7	3,83	4,1	4,07	4,08	3,89	3,78	3,81	3,75	3,46	3,53
4 Depto. Adm. Y Finanzas	4,05	4,05	4,05	3,99	4,19	4,09	3,92	4	3,96	3,3	3,71	3,505
5 Dirección de Obras	3,86	4,33	4,1	3,88	4,35	4,11	3,58	3,97	3,78	3,75	3,5	3,63
6 Dirección Desarrollo Com.	3,69	3,64	3,67	3,83	3,7	3,79	3,8	3,81	3,79	3,75	3,84	3,78
7 Depto. de Salud	3,5	4,61	3,64	3,21	4,45	3,37	3,19	4	3,3	3,95	2,69	2,92
8 Depto. Educación	3,45	3,5	3,47	3,36	3,66	3,5	3,37	3,32	3,34	2,95	3,18	3,05
9 Depto. Cementerio	3,22	3,87	3,68	3,1	3,62	3,47	3,28	3,64	3,54	2,88	3,38	3,23
10 Depto. de Transito	0	3,94	3,39	0	4	3,7	0	3,83	3,94	0	3,5	3,69
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro	4,08	4,09	4,08	3,96	3,97	3,96	3,77	3,85	3,79	3,22	3,13	3,175

En la tabla 9 se puede apreciar las medias obtenidas y que representan los estilos de liderazgo predominantes en cada uno de los departamentos municipales y según el género.

Según el género femenino:

- El estilo que predomina es el Liderazgo Participativo con una media de 4,33 y se obtuvo en el área de Juzgado de Policía Local, posteriormente lo sigue el estilo de Liderazgo Instructor con una media de 4,22 asignada al departamento de Planificación y Proyecto.
- El estilo que menos predomina en la Ilustre municipalidad de Nacimiento es el Liderazgo Delegador alcanzando una media de 2,69 presente en la sección de Gestión Alcaldía, lo sigue el Liderazgo persuasivo con un 3,1 presente en el Departamento de Cementerio.

Según el género Masculino:

- El estilo que predomina es el Liderazgo Instructor con una media de 4,61 y se obtuvo en el Departamento de Salud Municipal, posteriormente lo sigue el estilo de Liderazgo Persuasivo con una media de 4,45 asignada también al Departamento de Salud municipal.
- El estilo que menos predomina en la Ilustre municipalidad de Nacimiento es el Liderazgo Delegador alcanzando una media de 2,69 presente en el Departamento de Salud Municipal, lo sigue el Liderazgo Participativo con un 3,32 presente en el Departamento de Educación Municipal

Según el análisis Total:

- El estilo que predomina es el Liderazgo Persuasivo con una media total de 4,11 y se obtuvo en la Dirección de Obras Municipales, posteriormente lo sigue el estilo de Liderazgo Instructor con una media total de 4,1 asignada también a la Dirección de Obras Municipales.
- El estilo que menos predomina en la Ilustre municipalidad de Nacimiento es el Liderazgo Delegador alcanzando una media de 2,92 presente en el Departamento de Salud Municipal, lo sigue el Liderazgo Participativo con un 3,3 presente también en el Departamento de Salud Municipal

3.2 ANALISIS DE MEDIAS SEGÚN VARIABLE SATISFACCION LABORAL POR DEARTAMENTOS

TABLA 10. MEDIAS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN EL AREA Y PARTICIPACION DE GÉNERO (PARTE I).

	Satisfacción por el trabajo en general			Satisfacción con el ambiente físico			Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo		
	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL
1 Gestión Alcaldía	4,20	4,34	4,29	4,32	4,37	4,35	4,21	4,45	4,36
2 Juzgado Policía Local	4,27	4,18	4,23	4,43	4,29	4,36	3,17	3,50	3,33
3 Depto. Plan. Y Proyecto.	4,00	4,27	4,20	4,00	4,33	4,25	4,00	4,28	4,21
4 Depto. Adm. Y Finanzas	4,10	4,21	4,16	4,14	3,88	4,01	4,19	4,02	4,11
5 Dirección de Obras	4,11	4,20	4,16	4,07	4,07	4,07	3,96	4,08	4,02
6 Dirección Desarrollo Com.	4,11	4,16	4,12	3,90	3,96	3,92	3,80	3,75	3,79
7 Depto. de Salud	3,57	4,18	3,65	2,98	4,50	3,18	3,73	4,75	3,87
8 Depto. Educación	3,89	3,56	3,74	3,55	3,68	3,61	4,02	3,90	3,97
9 Depto. Cementerio	4,05	3,60	3,73	4,43	3,63	3,86	4,58	4,00	4,17
10 Depto. de Transito	-	4,41	4,41	-	4,21	4,21	-	4,42	4,42
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro	4,03	4,05	4,03	4,30	3,90	4,24	4,13	4,06	4,12

TABLA 10. MEDIAS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN EL AREA Y PARTICIPACION DE GÉNERO (PARTE II).

DEPARTAMENTO O AREA	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo			Satisfacción con la relación con jefe			Satisfacción con la remuneración		
	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL
1 Gestión Alcaldicia	3,67	4,31	4,08	4,38	4,36	4,36	3,75	4,14	4,00
2 Juzgado Policía Local	3,83	4,00	3,92	3,75	4,50	4,13	3,00	3,67	3,33
3 Depto. Plan. Y Proyecto.	4,00	3,72	3,79	4,00	4,33	4,25	4,00	3,44	3,58
4 Depto. Adm. Y Finanzas	3,81	3,50	3,65	4,07	4,25	4,16	4,00	3,52	3,76
5 Dirección de Obras	3,33	3,46	3,40	3,88	4,31	4,09	3,83	3,50	3,67
6 Dirección Desarrollo Com.	4,10	4,00	4,07	4,05	4,38	4,14	3,80	3,75	3,79
7 Depto. de Salud	3,62	4,08	3,68	3,62	5,00	3,80	3,77	4,00	3,80
8 Depto. Educación	3,33	3,40	3,37	3,85	3,77	3,81	3,18	3,33	3,25
9 Depto. Cementerio	3,75	3,17	3,33	3,75	3,40	3,50	3,67	3,53	3,57
10 Depto. de Transito	-	4,42	4,42	-	4,50	4,50	-	4,17	4,17
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro	3,68	3,67	3,68	4,08	4,17	4,09	3,43	3,61	3,45

TABLA 10. MEDIAS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN EL AREA Y PARTICIPACION DE GÉNERO (PARTE III).

DEPARTAMENTO O AREA	Satisfacción con la autonomía			Satisfacción con el reconocimiento			Satisfacción por la sección o área			Satisfacción por la empresa		
	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL
1 Gestión Alcaldicia	4,13	4,36	4,27	4,50	4,29	4,36	4,25	4,29	4,27	4,25	4,29	4,27
2 Juzgado Policía Local	4,00	3,75	3,88	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
3 Depto. Plan. Y Proyecto.	4,00	4,25	4,19	4,00	4,33	4,25	4,00	4,33	4,25	4,00	4,33	4,25
4 Depto. Adm. Y Finanzas	4,00	4,00	4,00	4,14	4,29	4,21	4,14	4,00	4,07	4,00	3,71	3,86
5 Dirección de Obras	3,88	3,94	3,91	3,25	3,75	3,50	4,50	4,25	4,38	3,50	4,25	3,88
6 Dirección Desarrollo Com.	4,30	4,31	4,30	4,20	4,25	4,21	4,30	4,25	4,29	4,40	4,25	4,36
7 Depto. de Salud	3,75	4,38	3,83	3,62	4,50	3,73	3,62	4,50	3,73	3,31	4,00	3,40
8 Depto. Educación	3,82	3,77	3,80	3,53	3,64	3,58	3,88	3,57	3,74	3,94	3,93	3,94
9 Depto. Cementerio	4,25	3,90	4,00	3,50	4,40	4,14	4,00	4,20	4,14	3,50	4,20	4,00
10 Depto. de Transito	-	4,50	4,50	-	4,50	4,50	-	4,50	4,50	-	4,50	4,50
11 Otro... Escuela Toqui Lautaro	3,85	4,08	3,89	3,83	4,00	3,86	3,92	4,00	3,93	3,94	3,83	3,93

En la tabla 10, dividida en 3 partes, se puede apreciar las medias obtenidas que representan a las dimensiones de satisfacción laboral predominantes en cada uno de los departamentos municipales y según el género.

Según el género Femenino:

- La dimensión de satisfacción laboral que más alta media obtuvo fue “Satisfacción con la forma como realiza su trabajo” con una media de 4,58 y se obtuvo en el Departamento de Cementerios, posteriormente lo sigue la dimensión “Satisfacción con el reconocimiento” y “Satisfacción con la sección o área” con una media de 4,5 alcanzada en el área de Gestión Alcaldicia y Dirección de obras respectivamente.

- La dimensión de satisfacción laboral que obtuvo la media más baja fue “Satisfacción con el ambiente físico” con una media de 2,98 y se obtuvo en el Departamento de Salud Municipal.

Según el género Masculino:

- La dimensión de satisfacción laboral que más alta media obtuvo fue “Satisfacción con la relación con el jefe” con una media máxima de 5 y se obtuvo en el Departamento de Salud Municipal.
- El dimensión de la satisfacción laboral que menos predomina en la Ilustre municipalidad de Nacimiento es la “Satisfacción con la empresa” alcanzando una media de 3 presente en el Juzgado de Policía Local. Posteriormente lo sigue la “satisfacción con la remuneración” con una media de 3,33 alcanzando en el Departamento de Educación Municipal.

Según el análisis Total:

- La dimensión de satisfacción laboral que más alta media obtuvo fue “Satisfacción con la empresa”, “satisfacción con la autonomía”, “Satisfacción con el reconocimiento” “satisfacción con la sección o área” y “satisfacción con la relación con el jefe” con una media de 4,5 en cada una y se obtuvo en el Departamento de Transito.
- La dimensión de la satisfacción laboral que menos predomina en la Ilustre municipalidad de Nacimiento es la “Satisfacción con la empresa” alcanzando una media de 3 presente en el Juzgado de Policía Local. Posteriormente lo sigue la “satisfacción con el ambiente físico” con una media de 3,18 alcanzando en el Departamento de Salud Municipal.

4 CORRELACION ENTRE VARIABLES

4.1 CORRELACION FEMENINA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

TABLA 11. CORRELACION FEMENINA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL

		Instructor	Persuasivo	Participativo	Delegador
Satisfacción con el trabajo en general	C. Correlación	-,146	,304	,517	-,215
	Sig. (bilateral)	,687	,393	,126	,550
Satisfacción con el ambiente físico	C. Correlación	-,183	,176	,298	-,597
	Sig. (bilateral)	,613	,626	,403	,068
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	C. Correlación	,170	-,285	-,261	-,804**
	Sig. (bilateral)	,638	,425	,467	,005
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	C. Correlación	,128	,511	,675*	,185
	Sig. (bilateral)	,724	,132	,032	,610
Satisfacción con la relación con el jefe	C. Correlación	,683*	,347	,347	-,375
	Sig. (bilateral)	,030	,327	,327	,285
Satisfacción con la remuneración	C. Correlación	,659*	,286	,195	,468
	Sig. (bilateral)	,038	,424	,590	,173
Satisfacción con la autonomía	C. Correlación	-,111	,043	,301	-,280
	Sig. (bilateral)	,761	,906	,399	,434
Satisfacción con el reconocimiento	C. Correlación	,259	,365	,505	-,105
	Sig. (bilateral)	,470	,300	,137	,774
Satisfacción con la sección o área	C. Correlación	,228	,239	,374	,006
	Sig. (bilateral)	,527	,506	,287	,986
Satisfacción con la empresa	C. Correlación	,512	,135	,208	-,204
	Sig. (bilateral)	,130	,711	,564	,571

Rho de Spearman

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

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

La tabla 11 muestra la correlación existente entre las variables liderazgo y satisfacción laboral en el género femenino.

- En la dimensión “satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” tiene una correlación estadísticamente significativa, negativa alta con el estilo “liderazgo Delegador”. Lo que quiere decir que a medida que aumenta el estilo Delegador la satisfacción con la forma en cómo realizo el trabajo disminuye.
- La dimensión “satisfacción con las oportunidades de desarrollo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo participativo. Esto quiere decir que a medida que aumenta la práctica de un estilo participativo por parte del líder, la satisfacción con las oportunidades de desarrollo también aumenta.
- La dimensión “satisfacción con la relación con el jefe” tiene una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo Instructor. Esto se interpreta como a medida que el estilo practicado por el líder es de Instructor, la satisfacción con la relación con el jefe también aumenta.
- La dimensión “satisfacción con la remuneración” tiene una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo Instructor. Esto significa que a medida que el estilo practicado por el líder es de Instructor, la satisfacción con la remuneración se ve incrementada.
- De la tabla 11 y el análisis estadístico podemos concluir que las dimensiones “Satisfacción con el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la autonomía”, “Satisfacción con el reconocimiento”, “Satisfacción con la sección o área” y “Satisfacción con la empresa” no presentan correlación significativa con alguno de los estilos de liderazgos. Lo que significa que ante la práctica de cualquiera de los estilos de liderazgo en el interior de la Municipalidad, la satisfacción laboral femenina en las dimensiones mencionadas anteriormente no se ve alterada, no sufriendo variaciones significativas.

4.2 CORRELACION MASCULINA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN

TABLA 12. CORRELACION MASCULINA ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL

		Instructor	Persuasivo	Participativo	Delegador
Satisfacción con el trabajo en general	C. Correlación	,287	,583	,541	,260
	Sig. (bilateral)	,392	,060	,086	,440
Satisfacción con el ambiente físico	C. Correlación	,282	,582	,428	-,114
	Sig. (bilateral)	,401	,060	,189	,739
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	C. Correlación	,691*	,855**	,702*	-,538
	Sig. (bilateral)	,019	,001	,016	,088
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	C. Correlación	,132	,369	,402	,078
	Sig. (bilateral)	,699	,264	,221	,821
Satisfacción con la relación con el jefe	C. Correlación	,128	,323	,269	,217
	Sig. (bilateral)	,709	,332	,423	,522
Satisfacción con la remuneración	C. Correlación	,245	,218	,433	,036
	Sig. (bilateral)	,467	,519	,184	,915
Satisfacción con la autonomía	C. Correlación	,436	,636*	,606*	-,178
	Sig. (bilateral)	,180	,035	,048	,601
Satisfacción con el reconocimiento	C. Correlación	,288	,325	,298	-,131
	Sig. (bilateral)	,390	,330	,373	,702
Satisfacción con la sección o área	C. Correlación	,387	,599	,432	-,088
	Sig. (bilateral)	,239	,051	,185	,797
Satisfacción con la empresa	C. Correlación	,041	,351	,164	,021
	Sig. (bilateral)	,905	,290	,629	,952

Rho de Spearman

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

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

La tabla 12 muestra la correlación existente entre las variables liderazgo y satisfacción laboral en el género femenino.

- El constructo “satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” tiene una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo Instructor. Lo que quiere decir que a medida que predomina el estilo Instructor la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta.
- El constructo “satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” tiene una correlación estadísticamente significativa, positiva alta con el estilo de liderazgo Persuasivo. Lo que quiere decir que a medida que aumenta el estilo Persuasivo la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta significativamente.
- El constructo “satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” tiene una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo Participativo. Lo que quiere decir que a medida que predomina el estilo de liderazgo Participativo la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta.
- La dimensión “satisfacción con la autonomía” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo Persuasivo. Esto quiere decir que a medida que aumenta la práctica de un estilo Persuasivo por parte del líder, la satisfacción con la autonomía en el trabajo también aumenta.
- La dimensión “satisfacción con la autonomía” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el estilo de liderazgo Participativo. Esto quiere decir que a medida que aumenta la práctica de un estilo Participativo por parte del líder, la satisfacción con la autonomía en el trabajo también aumenta.
- De la tabla 12 podemos concluir que las dimensiones “Satisfacción con el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con la relación con el jefe”, “Satisfacción con el reconocimiento”, “Satisfacción con la sección o área” y “Satisfacción con la empresa” no presentan correlación significativa con alguno de los estilos de liderazgos. De esto se concluye que independiente del estilo de liderazgo que se practique en la Municipalidad o alguno de sus departamentos, la satisfacción laboral en esas dimensiones anteriormente señaladas permanecerá estable en los varones, sin sufrir grandes alteraciones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan conclusiones y sugerencias desarrolladas como resultado del estudio de la relación entre las variables Liderazgo y Satisfacción Laboral en 205 funcionarios de distintos departamentos de la Ilustre Municipalidad de Nacimiento.

1.1 CONCLUSIÓN EN RELACION AL MARCO TEORICO

1.1.1 LIDERAZGO

Tras la revisión de las postulaciones de destacados autores, se puede concluir que el liderazgo es el proceso de persuasión por el cual una persona, el líder o un grupo de dirección, induce a otro grupo a alcanzar objetivos establecidos o compartidos.

La teoría situacional de Liderazgo explica la adaptación que debe ser capaz de realizar el líder para poder llevar a una persona o grupo a la consecución de los objetivos esperados, es la que mejor representa el actual enfoque. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard⁷⁸, sostienen que el estilo más eficaz del liderazgo varía según las capacidades, preparación y disposición de los subordinados frente a una tarea específica.

1.1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Bajo el concepto de Satisfacción Laboral se puede concluir que esta es el conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo, es decir, el grado de bienestar que el empleado obtiene de su trabajo. Sin embargo hay que comprender que la satisfacción laboral es una determinante de la satisfacción personal e individual del individuo y por consecuencia afecta directamente su desempeño en la organización. Por esto la importancia de su medición y estudio a nivel transversal, desde la alta plana directiva hasta la base piramidal de la organización.

⁷⁸ Hersey, P. and Blanchard, K. H, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999.

1.2 CONCLUSIÓN EN RELACION AL MARCO EMPIRICO

Un total de 150 funcionarios equivalente 73,17% de la muestra total fueron quienes participaron del estudio, el resto fue eliminado de la base de datos ya que no respondieron a las encuestas o bien no se encontraban correctamente respondidas.

1.2.1 SEGÚN EL ANALISIS DE FIABILIDAD

- De los 4 estilos de liderazgo, tres de ellos Liderazgo Instructor, Liderazgo Persuasivo y Liderazgo Participativo mostraron un Alfa aceptable alto sobre el 0,829 considerándose dimensiones confiables para el análisis. Sin embargo el estilo de liderazgo Delegador entregó un Alfa de Cronbach sobre 0,724 considerándose aceptable y por tanto no debiendo eliminar ninguno, usándose la totalidad de los estilos e ítems para su medición y análisis.
- De las 10 dimensiones de satisfacción laboral presentes en el instrumento de medición, 7 de ellas Satisfacción por el trabajo en general, Satisfacción con el ambiente físico, Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo, Satisfacción con la relación con el jefe, Satisfacción con la remuneración y Satisfacción con la autonomía mostraron una fiabilidad sobre el 0,673 lo que es considerado como aceptable para el análisis, las 3 dimensiones restantes Satisfacción con el reconocimiento, Satisfacción con la sección o área y Satisfacción con la empresa no fueron objeto de cuestionamiento puesto que estaban conformadas por 1 solo ítems y no tienen necesidad de ser sometidas a análisis de fiabilidad, siendo incluidas dentro del instrumento. Con esto se puede concluir que el instrumento de medición es confiable para su análisis y aplicación en su totalidad.

1.2.2 SEGÚN EL ANALISIS DE PROMEDIOS EN LA VARIABLE DESCRIPTIVA GENERAL

Con un 64% de participación del género femenino frente a un 36% del género masculino, se concluye que la edad promedio más alta de los funcionarios la Ilustre Municipalidad de Nacimiento es de 56 años y está presente en el departamento de Juzgado de Policía Local asignada al género Femenino. Mientras que la mayor antigüedad tuvo un promedio de 26 años en la institución, desempeñados en el departamento de Transito, siendo atribuible al género masculino.

1.2.3 SEGÚN EL ANALISIS DE PROMEDIOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO

- El Liderazgo Participativo es el que predomina en el género femenino a nivel departamental siendo el más alto obtenido en el Juzgado de Policía Local, por lo que se concluye que en este departamento el jefe concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros de su equipo ofreciendo estímulos y reconociendo sus logros, fomentando la participación y autogestión de los subordinados, los que usualmente son tratados como colaboradores.
- Para el género masculino es el Liderazgo Instructor quien predomina, alcanzándose la media más alta en el departamento de Salud Municipal, aquí el líder es el que determina las metas y tareas, siendo estas alcanzables y realistas pues los miembros de su equipo están motivación pero su nivel de expertís es baja. Él es quien dice qué, dónde y cómo realizar los trabajos encomendados.
- A nivel general, dejando de lado la segmentación por género el liderazgo predominante es el Persuasivo, alcanzando su máxima valoración en el Departamento de Obras Municipales. Acá el Jefe mantiene una relación directa y una comunicación permanente con sus trabajadores, los apoya estando atento a corregir e incrementar la ayuda para el desarrollo de sus habilidades y competencias, por eso es importante la persuasión que el líder emplea para la consecución de las tareas asignadas.

1.2.4 SEGÚN EL ANALISIS DE PROMEDIOS EN LA VARIABLE SATISFACCION LABORAL

- Para el género femenino la dimensión que logra valores máximos en el nivel de bienestar es Satisfacción con la manera en como realizan su trabajo, alcanzado en el Departamento de Cementerios, esto quiere decir que para ellas tiene gran relevancia la forma como llevan a cabo sus labores, esto les entrega mayor satisfacción.
- Para el género masculino la dimensión que mayor satisfacción les reporta es Satisfacción en la relación con el jefe, entregada por el Departamento de Salud Municipal. Mientras mayor sea la cercanía con el jefe y mejor sea el trato mayor satisfacción les reportará.
- A nivel general, la dimensión que más alta puntuación alcanzó fue Satisfacción con la autonomía, Satisfacción con la empresa, Satisfacción con el reconocimiento,

Satisfacción con el departamento o área y Satisfacción con el jefe, obtenida en el departamento de Transito de la Municipalidad.

1.2.5 SEGÚN EL ANALISIS DE LAS CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES.

- Para el género femenino la relación entre el estilo de liderazgo Delegador con la dimensión Satisfacción con la forma como realiza el trabajo es estadísticamente significativa y negativa, pues a medida que este estilo es ejercido la satisfacción con la forma en cómo realizan su trabajo disminuye pues acá el líder fomenta el desempeño autónomo del equipo, delega en ellos la responsabilidad de la consecución de las tareas.
- Para el género femenino la práctica de un estilo de liderazgo Instructor reporta una relación estadísticamente significativa y positiva con las dimensiones Satisfacción con la relación con el jefe y Satisfacción con la Remuneración, de esto se infiere que los funcionarios de la municipalidad demuestran gran admiración hacia el jefe, siendo este un modelo a seguir, quien les entrega los lineamientos para la realización y logro de las tareas y objetivos propuestos. Los trabajadores perciben que mientras mejor sea la relación con el jefe, mientras más cercano lo sientan, su desempeño y logros se verán reflejados en la remuneración, y por tanto incrementará sus niveles de satisfacción.
- La satisfacción con las oportunidades de desarrollo para el género femenino tienen una relación estadísticamente significativa y positiva con un estilo de liderazgo participativo, ya que un jefe que fomente la comunicación, participación y libertad en la toma de decisiones sobre las tareas y metas asignadas demuestra confianza en ellas, percibiendo el desarrollo personal y profesional dentro de la institución, con lo que su nivel de satisfacción se ve incrementado también.
- Se puede concluir que para el género masculino la dimensión Satisfacción con la forma como realiza el trabajo tiene relación estadísticamente significativa y positiva con 3 estilos de liderazgo el Instructor, el Persuasivo y el Participativo, ya que a medida que el líder ejerce estos estilos entregando instrucciones claras sobre qué y cómo hacer las tareas, facilitando la capacitación, el desarrollo de habilidades, reconociendo el esfuerzo, generando instancias para compartir y opinar sobre los

objetivos y metas a alcanzar la satisfacción con la manera como realizan su trabajo aumenta.










- Para el género masculino la Satisfacción con la autonomía se relaciona de manera estadísticamente significativa y positiva con un estilo de liderazgo Participativo, toda vez que el líder fomenta la participación y crea instancias en donde incrementa las competencias y responsabilidad de sus trabajadores, permitiéndole tener el control de las decisiones respecto de las tareas asignadas al grupo. Con esto los funcionarios logran una mejor adaptación a las situaciones y crecimiento laboral.
- Finalmente se concluye que para ambos géneros las dimensiones de la Satisfacción Laboral: Satisfacción con el trabajo en general, Satisfacción con el ambiente físico, Satisfacción con el reconocimiento, Satisfacción con la Sección o Área y Satisfacción con la empresa no tienen relación estadísticamente significativa con alguno de los estilos de Liderazgo sea Instructor, Participativo, Persuasivo o Delegador. Con esto se concluye que independiente del estilo de liderazgo que se practique en la Municipalidad o alguno de sus departamentos, la satisfacción laboral en esas dimensiones anteriormente señaladas permanecerá estable en las damas y varones, en general en todos los funcionarios de la institución, sin sufrir alteraciones.








2 SUGERENCIAS

- Se sugiere considerar la presente investigación como un instrumento de monitoreo regular, o como comparación para futuras investigaciones respecto al tema, en la organización o departamentos involucrados.
- Se sugiere que para poder tener el tiempo y aprovechar los resultados de este análisis de variables, la periodicidad de aplicación no sea cada 2 años aproximadamente.
- Los instrumentos de medición extensos provocan cierto rechazo en los encuestados, por lo que se sugiere que se acote el instrumento a una menor cantidad de preguntas, para evitar el stress que este pueda provocar.

- Aplicar el instrumento de medida en un sitio distinto al lugar de trabajo, por ejemplo en un aula o sala de reuniones, ya que el funcionario, a pesar del anonimato, siente una presión al responder la encuesta, por el solo hecho de que su jefe se encuentra presente.
- Instruir a los funcionarios respecto del comportamiento y desempeño que se espera de ellos hacia la consecución de las tareas asignadas, ya que esto podría motivar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, demostrándoles de esta manera la confianza que en ellos se tiene.
- Considerando los resultados del presente estudio donde las dimensiones que reportan mayor satisfacción son: la manera en como ellos realizan su trabajo, la relación que ellos tienen con la jefatura, la autonomía y el reconocimiento en el desempeño de sus labores, se sugiere a las jefaturas considerar la importancia asignada y trabajar en el fortalecimiento de estas.
- Se sugiere a los mandos superiores, practicar el estilo de liderazgo Delegador solo con aquellas funcionarias, que tengan las habilidades para la realización de tareas o proyectos asignados, y posean la experiencia suficiente para un desempeño autónomo en la de toma de decisiones.
- Comunicar masivamente la información del real sentido de la encuesta, de manera que los encuestados no consideren que sus respuestas se utilizarán como elementos sancionadores, o que su participación es una pérdida de tiempo, sino que la vean como una manera de conocer fortalezas y debilidades de la organización y sientan que sus percepciones serán tomadas en cuenta.

CAPITULO VI. REFERENCIAS

-  Adair, J. 2007. No jefes sino Líderes, el camino hacia el éxito. Segunda Edición. Madrid. Editorial Fundación Confemetal. Pp. 44.
-  Alcaide Castro, M.; Ganaza Vargas, J. y Román Onsalo, M. "Aproximación Al Estudio De Las Características De Los Puestos De Trabajo Del Profesorado Universitario: El Caso De La Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales De Sevilla". Revista De Economía y Empresa. Vol. 10, No. 27/28, 1990, pp. 41-49.
-  Altam S. y Hodgetts R. 1994 Comportamiento en las organizaciones. Primera Edición. . México. Editorial McGraw Hill.
-  Arvey, R.D., Borchard, T.J., JR, Segall. N.L. y Abraham, L.M. (1989). Job Satisfaction environmental and Genetic Components. Journal of Applied Psychology.
-  Baron, R. & Byrne, D. 1994. Social psychology: Understanding human interaction 7th. Edition. Boston: Allyn and Bacon.
-  Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1992. Organizational Description Questionnaire. Redwood City: Mind Garden
-  Blake R.R. y Mouton, J.S.1964. The managerial Gris. Houston, Gulf.
-  Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodriguez, I. 1996. Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Sintesis S.A. 343–394.
-  Bruggemann, A. 1974. Zur unterscheidung verschiedener formen von Arbeitszufriedenheit. Arbeit und Leistung, 28, 281-284.

-  Bruggemann, A, Groskurth, P. y Ulich, E. 1975. Arbeitswfriedenheit. Huber, Berna.
-  Bussing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit. Konzeptuelle und Methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. En L. Fischer (Ed.): Arbeitszufriedenheit. Beitrage zur. Organisationspsychologie, 5, 85-113. Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart.
-  Cartwright D. y Zander A. 1968. Group dynamics: research and theory Social science paperbacks. Tercera Edición, Harper y Row.
-  Cavalcante, J. 2004. Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Tesis Doctoral. España. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona. Pp. 115.
-  Chiang Vega, M. 2004. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Tesis Doctoral. España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid
-  Chiang, M., Salazar, M., Huerta P. y Nuñez A. 2008. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En Organizaciones Del Sector Estatal (Instituciones Públicas).Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. Revista Universum de Universidad de Talca, Chile. Scielo, 2, 23, 67-85.
-  Chiang, M. 2010. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, España Biblioteca Comillas: Economía N°2. ISBN: 978-84-8468-305-6. N°2, 302 páginas.

- 📖 Chiang, M. y Salazar, M. 2011. La relación existente entre las creencias organizacionales y el estilo de liderazgo, en una institución pública de educación. Desarrollo y validación de un instrumento. Ponencia ENEFA Pucón, Chile.
- 📖 Chiang, M. 2011. Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Revista Salud de los Trabajadores, Venezuela.
- 📖 Concha H, Jorge. “Estudio de la Relación Clima Organizacional, Liderazgo y Compromiso hacia la Organización en los Funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro”. Universidad del Bio Bio. 2007.
- 📖 Crites, J.O. 1969. Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development. Nueva York: McGraw-Hill.
- 📖 Dawis, R. V. y Lofquist, L.H. 1984. A psychological theory of work adjustment. Minneapolis. University of Minnesota Press.
- 📖 Drucker, Peter F. 1954. The Practice of Management. Primera Edición. New York. Editorial Harper & Row. Pp. 159-60.
- 📖 Eden, D. & Leviatan, U. 1975. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60, 736-741
- 📖 Ferrero, J. 2011. Estudio de la Satisfacción Laboral de los Yeseros. Proyecto de Título. España. Universidad Politécnica de Valencia.

- 📖 Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-292.
- 📖 Fried, Y. "Meta-Analytic Comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory As Correlates of Work Satisfaction and Performance". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, No. 5, 1991, pp. 690-697.
- 📖 Gamero, C. 2003 *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*. Tesis Doctoral. España. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga.
- 📖 Hackman, J.R. y Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- 📖 Hackman, J. R. y Oldham, G. R. "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, No. 2, 1975, pp. 159-170.
- 📖 Hampton, D. 2001. *Administración*, Segunda edición español. México. McGraw Hill. Pp. 496.
- 📖 Harpaz, I. 1983. *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. NuevaYork: Libra Publishers.
- 📖 Heller, A. 1996. *Una revisión de las teorías de las necesidades*. Primera Edición. Barcelona. Editorial Paidós. Pp 84-5.
- 📖 Hellriegel, D. y Slocum, J.1998. *Administración*. Séptima Edición. México. International Thomson Editores.

- 📖 Hersey, P. y Blanchard, KH. 1999. Leadership and the One Minute Manager, William Morrow. New York Harper Collins Publishers Limited.
- 📖 Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. Nueva York: Wiley.
- 📖 House, R.J. 1971. A Path-goal theory of leader effectiveness. Administrative science quarterly. 16, 321-338
- 📖 Hulin, C.L. 1966. Job satisfaction and turnover in a female clerical population. Journal of Applied Psychology, 50, 185-192.
- 📖 Ironson, G.H. Smith, P.C. Brannick, M.T. Gibson, W.M. y Paul, K.B. 1989. Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures. Journal of Applied Psychology, Vol 74(2), 193-200
- 📖 Kotter J. 1999. La Verdadera Labor de un Líder. Colombia. Editorial Norma. (Original publicado en 1999).
- 📖 Koontz, H. y Weihrich, H. 2003. Administración, una perspectiva global. Decima Segunda edición. México. McGraw Hill. Pp. 543.
- 📖 Korman, A.K. 1978. Psicología de la industria y de las organizaciones. Madrid: Ed. Marova.
- 📖 Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 1995. The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations. California: Jossey-Bass.
- 📖 Lawler, E.E. 1973. Motivation in work organizations. Brooks/Cole, Monterey.

- 📖 Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal. 1998. Organización y Liderazgo, el arte de la decisión. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. Boletín Bibliográfico Mexicano, Números 452-457.
- 📖 Levicki, 1998. The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career. Pitman Publishing. EEUU.
- 📖 Locke, E.A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
- 📖 Locke, E. 1976 "The nature and causes of job satisfaction", en Dunnette, M.D. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally
- 📖 Lord, R. & Maher, K. 1991. Leadership and information processing. London: Routledge.
- 📖 Marshall L. 1994. Marshall Loeb's 1994 Money Guide. Little Brown and Company.
- 📖 Maslow, A. 1991. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. España. Editorial Díaz Santos S.A.
- 📖 McClelland, D.C. 1961. La sociedad ambiciosa. Madrid. Editorial Guadarrama.
- 📖 Melía, J.L., Peiró, J.M. y Calatayud, C. 1986. El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez (Presentación del Cuestionario S4/82). Revista Millars, XI, 3-4, 43-77.

- 📖 Melía, J.L. y Peiró, J.M. 1989. El cuestionario de Satisfacción laboral S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4, 11, 179-187.
- 📖 Melía, J.L. y Peiró, J.M. 1989. La medida de la satisfacción en Contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23 en *Rev. Psicologemas*, Valencia. Pp 59-74
- 📖 Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- 📖 Mintzberg, Henry. *Managing*. Primera Edición. California. Editores Bereth-Koehler Publisher. Inc. 2010.
- 📖 Muchinsky, P.M. 1993. *Psychology applied to work*. Cuarta Edición. California. Pacific Grove Publishing Company.
- 📖 Munduarte, L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Servicio de Publicaciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid: Biblioteca de trabajo.
- 📖 Peiró, J.M. 1984. *Psicología de la Organización*. Segunda edición. UNED, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- 📖 Peiró, J.M. y Prieto, F. 1996. *Tratado de Psicología del Trabajo*. La actividad laboral en su Contexto. Volumen I. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

- 📖 Peiró, J.M. Gonzalez-Romá, V., Zurriaga, R., Ramos, J. y Bravo, M.J. 1989. El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP). *Revista de Psicología de la salud*, 1, 2, 135-174.
- 📖 Prentice, W.H. 1961. *Comprendiendo el liderazgo*. Harvard Business Review.. Pp. 92.
- 📖 Quarstein, V.A., McAffe, R.B. Y Glassman, M. 1992. The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.
- 📖 Reyes T, Milord. 2008. Examen de las teorías del liderazgo y modelo de posicionamiento de liderazgo empresarial. *Scientific International Journal*. Volumen 3. Pp. 15.
- 📖 Robbins. S. 1992. *Administración, Teoría y Práctica*. Cuarta edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 523.
- 📖 Robbins, S. 1993. *Comportamiento Organizacional*. Sexta edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 384.
- 📖 Robbins, 1998. *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- 📖 Robbins, S. 1998. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.
- 📖 Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México. Editorial McGraw-Hill. Pp. 9.

- 📖 Robbins, S. Y Coulter, M. 2005. Administración. Octava edición. México. Prentice Hall. PP. 422.
- 📖 Salancik, G. y Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task desing. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- 📖 Schneider, B. 1983. Work climate: An interactionist perspective. En N.W. Feimer y E.S. Geller (Eds.). *Environmental psychology: Directions and perspectives*. Nueva York: Praeger. 106-128.
- 📖 Schneider, B. y Dachler, H.P. (1978). A note on the stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63, 650-653.
- 📖 Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C.L. 1969. The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Chicago: Rand McNally.
- 📖 Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California. Sage Publication, Inc.
- 📖 Smith, E. & Mackie, D. 1995. *Social psychology*. New York: Worth Publishers.
- 📖 Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- 📖 Vega, C., Zavala, G. 2004. Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5 x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Pág. 16.

- 📖 Viveros, José Antonio. Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, Eje para la acción Sindical. Primera Edición. Chile. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y Central Unitaria de Trabajadores (CUT). 2003 }
- 📖 Vroom V.H. y Jago A.G. 1988. The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York. Prentice Hall.
- 📖 Vroom, V. H., & Yetton, P. W. 1973. Leadership and decision making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press
- 📖 Warr, P.B., Cook, S. y Wall, T.D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.
- 📖 Weinert, A. 1985. Manual de Psicología de la Organización. Segunda Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pp. 297-8.
- 📖 Weiss, D.J., Dawis, R.R., England, G.W. y Lofquist, L.M. 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Industrial Relations Center, Minnesota studies in Vocational Rehabilitation, XXII, Univ. of Minnesota.
- 📖 Wrightsman L. y Deaux K.1981. Social Psychology in the Eighties. 3 Th Editions. Montenrey. CA: Brooks/Cole Co
- 📖 Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. 1998. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. Leadership Quarterly, 5, 161-186-.
- 📖 Zaleznik, A. 1977. Gerentes y Lideres: ¿son diferentes?. Harvard Business Review. Pág., 64- 71.