



Universidad de Artes, Ciencia y Comunicación

Facultad de Administración

Carrera ingeniería Comercial

“La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional de la empresa Wilug Ltda.”

Proyecto de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniería Comercial

Profesor Guía: Marjorie Daphne Caldera Calvert

Estudiantes:

Andrés Eduardo Araneda Rojas

Sandra de las Mercedes Zenteno Nilo

Agradecimientos

Es enormemente satisfactorio para nosotros haber culminado exitosamente este proyecto de título. Agradecemos primeramente a Dios, por la fortaleza para afrontar este proceso, a nuestras familias y amigos por su apoyo constante, a la universidad y los profesores por las herramientas y enseñanzas para ser profesionales.

Agradecemos a Wilug Limitada por abrirnos sus puertas y permitirnos materializar este proyecto.

Dedicatoria

Este proyecto de título esta especialmente dedicado a nuestras familias por su apoyo incondicional, a nuestros hijos, nuestros amigos y todos los que han sido parte en este andar de aprendizaje en estos cinco años.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	18
Título del proyecto y Justificación:.....	20
Pregunta de investigación	23
Alcances.....	23
Limitaciones.	23
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos.....	24
Tipo de investigación.....	25
Marco epistemológico.....	26
Marco teórico.....	47
Proceso administrativo	48
Liderazgo	55
Elección de pautas del liderazgo	79
Satisfacción laboral	90
Dimensiones de la satisfacción	92
Teorías de la satisfacción laboral	99
Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral.....	110
La actitud que tiene el trabajador frente a la satisfacción e insatisfacción	112
2.5 Marco conceptual	114
Marco Metodológico.....	118
Metodología de la Investigación	118
Hipótesis general.....	118
Hipótesis específicas	118
Variables.....	119

Metodología	122
Enfoque	122
Tipo de estudio.....	122
Diseño de investigación.....	123
Población y muestra.....	124
Muestra	125
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	127
Métodos de análisis de datos.....	129
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	129
Aplicación del instrumento.	135
TABULACIÓN DE LOS DATOS.	136
Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda. 2021	204
Análisis e interpretación de los resultados de las correlaciones entre la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021	213
Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H1 liderazgo autoritario coercitivo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.	215
Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H2 liderazgo autoritario benevolente y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.....	216
Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H3 liderazgo consultivo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.....	217
Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H4 liderazgo participativo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.	218
DISCUSIÓN.....	220
CONCLUSIONES.	227
SUGERENCIAS.....	232
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	235

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	242
ANEXO 2: DATOS RECOLECTADOS EN FORMS	253

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo.	97
Tabla N° 2: Cuadro de operacionalización de variables.....	120
Tabla N° 3: Personal que trabaja en Wilug Limitada.	126
Tabla N° 4: Encuesta sobre el Estilo de Liderazgo y Satisfacción Organizacional	130
Tabla N° 5: Género de los trabajadores de Wilug Ltda.	136
Tabla N° 6: Rango de edad de los trabajadores de Wilug Ltda.....	137
Tabla N° 7: Nivel de estudios de los trabajadores de Wilug Ltda.....	138
Tabla N° 8: Unidad de negocio de los trabajadores.	139
Tabla N° 9: Tiempo que labora en la empresa.....	141
Tabla N° 10: Tiempo en el puesto actual.	142
Tabla N° 11: ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal? ...	144
Tabla N° 12: ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?	145
Tabla N° 13: ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?	147
Tabla N° 14: ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?	148
Tabla N° 15: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?	150
Tabla N° 16: ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato?	151
Tabla N° 17: ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?.....	153

Tabla N° 18: ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?	154
Tabla N° 19: ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT´S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)?	156
Tabla N° 20: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?	157
Tabla N° 21: ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior?	159
Tabla N° 22: ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?	160
Tabla N° 23: ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?.....	162
Tabla N° 24: ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?	163
Tabla N° 25: ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?	165
Tabla N° 26: ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes?.....	166
Tabla N° 27: ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?...	168
Tabla N° 28: ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?.....	169
Tabla N° 29: ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?.....	171
Tabla N° 30: ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?.....	172

Tabla N° 31: ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?	174
Tabla N° 32: ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?	175
Tabla N° 33: ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?	177
Tabla N° 34: ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?.....	178
Tabla N° 35: ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?.....	180
Tabla N° 36: ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?	181
Tabla N° 37: ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?	183
Tabla N° 38: ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?.....	184
Tabla N° 39: ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?	186
Tabla N° 40: ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?.....	187
Tabla N° 41: ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?.....	189
Tabla N° 42: ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo son importantes para el logro de objetivos de la empresa?	190
Tabla N° 43: ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?	192
Tabla N° 44: ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?.....	193
Tabla N° 45: ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso? (ejemplo: promover a otro cargo).....	195

Tabla N° 46: ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?	196
Tabla N° 47: ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?.....	198
Tabla N° 48: ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes? .	199
Tabla N° 49: ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?	201
Tabla N° 50: ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?	202
Tabla N° 51: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V1 estilo de liderazgo.....	204
Tabla N° 52: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario coercitivo.....	205
Tabla N° 53: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario benevolente.	207
Tabla N° 54: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo consultivo.....	208
Tabla N° 55: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo participativo.....	210
Tabla N° 56: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V2 satisfacción laboral.....	211
Tabla N° 57: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.	213
Tabla N° 58: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H1 liderazgo autoritario coercitivo y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.	215
Tabla N° 59: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H2 liderazgo autoritario benevolente y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.....	216

Tabla N° 60: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H3 liderazgo consultivo y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.	217
Tabla N° 61: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H4 liderazgo participativo y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.	219

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: La rejilla administrativa (management Grind).	75
Gráfico N° 2: Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo.	96
Gráfico N° 3: Género de los trabajadores de Wilug Ltda.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N° 4: Rango de edad de los trabajadores de Wilug Ltda.	137
Gráfico N° 5: Nivel de estudios de los trabajadores de Wilug Ltda.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N° 6: Unidad de negocio de los trabajadores de Wilug Ltda.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N° 7: Tiempo que labora en la empresa.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N° 8: Tiempo en el puesto actual de los trabajadores de Wilug Ltda.	¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 9: ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal?
..... ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 10: ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes? ¡Error!
Marcador no definido.

Gráfico N° 11: Pregunta ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?..... ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 12: ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal? ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 13: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias? ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 14: ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato? ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 15: ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo? ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 16: ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo? ¡Error!
Marcador no definido.

Gráfico N° 17: ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT´S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)? ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 18: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 19: ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 20: ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 21: ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 22: ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 23: ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 24: ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 25: ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 26: ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 27: ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 28: ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 29: ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 30: ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 31: ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 32: ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?.... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 33: ¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 34: ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 35: ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe? .. **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 36: ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 37: ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 38: ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 39: ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 40: ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo son importantes para el logro de objetivos de la empresa?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 41: ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente? 192

Gráfico N° 42: ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 43: ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso? (ejemplo: promover a otro cargo).....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 44: ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 45: ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico N° 46: ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?
..... ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 47: ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y
requieren poco esfuerzo físico y mental? ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 48: ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para
realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa? ¡Error!
Marcador no definido.

Gráfico N° 49: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V1 estilo
de liderazgo..... ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 50: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de
liderazgo autoritario coercitivo..... ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 51: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de
liderazgo autoritario benevolente. ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 52: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de
liderazgo autoritario benevolente. 208

Gráfico N° 53: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de
liderazgo autoritario participativo..... ¡Error! Marcador no definido.

Gráfico N° 54: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V2
satisfacción laboral..... 211

Resumen (abstract)

Los estilos de liderazgos, “**según Chiavenato** (1999) se traduce como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” a su vez **Goleman** afirma que los mejores líderes, no utilizan un único tipo de

liderazgo, este pone énfasis en que el clima y situación empresarial está en constante cambio, por lo tanto un líder debe ejercer un tipo de liderazgo u otro para obtener una mayor eficiencia”

La influencia de los diferentes estilos de liderazgos ha sido documentada por diferentes autores y plasmada en las literaturas con un objetivo común, que es demostrar la importancia del liderazgo y sus estilos dentro de las organizaciones. Y la importancia dentro de los equipos de trabajo en las diferentes áreas de las organizaciones.

Este proyecto se sostiene dentro de un contexto investigativo de carácter descriptivo, donde a través del análisis y la interpretación de datos trataremos de dar solución y recomendaciones al problema planteado e hipótesis, “la influencia de los estilos de liderazgos en la satisfacción organizacional “

Para ellos contaremos con la recolección de datos establecido en el diseño de campo los cuales reunidos serán clave y relevante dentro de la investigación. La investigación de campo nos da la oportunidad de recolectar información relevante de la muestra estudiada, podemos describir, interpretar y explicar sus causas o estimar sus posibles consecuencias utilizando los métodos característicos de los diferentes enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Como objetivo general del proyecto de investigación, es poder determinar el porcentaje de satisfacción organizacional y la relevancia en su relación los estilos de liderazgos.

Introducción

En la última década se ha crecientado el proceso de globalización a nivel mundial y se esto se ha visto claramente reflejado dentro de las organizaciones y sus constantes cambios, la digitalización a eliminado las fronteras existentes hoy en día tenemos la facilidad de la comunicación a cualquier parte del mundo en cualquier momento.

Con todos los beneficios que ha implicado la globalización, también dentro de los últimos años ha cobrado gran relevancia los estilos de liderazgos dentro de las organizaciones y su importancia estratégica dentro del capital humano; estamos aprendiendo que los equipos de trabajo son diferentes, que las personas que los componen tienen diferentes necesidades, tanto individuales como colectivas, que los diferentes cargos de mando se deben adecuar a los cambios, que las organizaciones deben contar con un área de RR.HH participativa y empoderada que otorgue las herramientas para hacer de los diferentes jefes de área unos verdaderos Líderes. El liderazgo consiste en poder aprovechar y compartir abiertamente las mejores experiencias y normas de conducta en apoyo a los colaboradores.

Esta investigación está orientada a reconocer el papel principal sobre los estilos de liderazgos y las dimensiones que estas alcanzan sobre la respuesta a nuestra hipótesis planteada “la influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional” con ello se pretende dilucidar si ciertos estilos de liderazgo tienen o no un impacto sobre la eficacia de las empresas privadas.

El objetivo de trabajo será la Descripción del marco metodológico para la investigación, donde se utilizarán diferentes hipótesis, las diferentes variables en los estilos de liderazgos con el fin de proporcionar datos relevantes a través de un marco muestral con el objetivo de individualizar claramente los estilos de liderazgos dentro de la organización.

Dentro de la metodología de investigación están las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (p.92).

Título del proyecto y Justificación:

“La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional en la empresa Wilug Ltda.”

Los actuales escenarios económicos en donde se desenvuelven las organizaciones, instituciones y empresas, se caracterizan por estar impregnados de incertidumbre, riesgos, y cambios que afectan seriamente el comportamiento organizacional y por ende la gestión administrativa de las misma.

Las tendencias de evaluación organizacional a nivel internacional consideran que para que exista una adecuada medición de las capacidades del colaborador, se deben tomar en cuenta sus aspectos intelectuales, motivacionales, emocionales y conductuales (Walsh, 2019). Por ese motivo muchas organizaciones han decidido atender estos aspectos, incluyéndolos dentro de su plan estratégico, debido al amplio y significativo impacto que ha mostrado en diversas variables como la eficiencia, la productividad, el clima organizacional y otras (Little, Gooty & Williams, 2016). Son las características personales las que facilitan la obtención de determinados cargos empresariales y les permite mejores ofertas laborales, mejores salarios y, experimentar mayores responsabilidades. Estas pueden variar desde un aumento de funciones, hasta dirigir otras personas.

La investigación descriptiva puede definirse como la descripción de hechos a partir de un criterio o un modelo teórico definido con anticipación. De tal forma Hernández, Fernández y Baptista (2008: p.102), Indican que las investigaciones descriptivas miden y evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a

investigar. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se mide o recoge información de cada una de ellas independientemente, y así describir lo que se investiga.

La evaluación cognitiva, afectiva y conductual, que se realiza acerca de las condiciones generales del empleo, tales como los ambientes, la supervisión, la participación y otros, se trata de una variable que, trabajada adecuadamente, puede potenciar el desempeño y la realización personal. Por lo tanto, y con la finalidad de visualizar con mayor detenimiento, la dinámica de estos factores bajo la mirada de la ciencia, se propone un estudio para conocer cómo una variable influye en la otra, es decir cómo los liderazgos impactan en la satisfacción que se tiene en relación de la empresa. Y aunque independientemente, tanto el liderazgo como la satisfacción Organizacional han sido objetos de constantes estudios en el ámbito de la ciencia, pocos de ellos las han relacionado directamente y solo en contadas ocasiones se les ha visto vinculados, se han analizado sus interacciones y se han reportado hallazgos sustanciales.

Por ese motivo, se plantea el presente estudio, una iniciativa por conocer el modo en el que los estilos de liderazgo impactan sobre la satisfacción Organizacional y permiten un análisis de tales interacciones en una muestra de colaboradores de una empresa de servicios a la gran minería (Wilug Ltda.). Sobre todo, cuando estas, son segmentadas y estudiadas en función de las características de edad.

A través de este estudio se espera dar a conocer e incentivar el liderazgo organizacional, ya que es una herramienta de vital importancia, con él se tiene la

capacidad para guiar, dirigir y estar dispuesto a los cambios, y en donde se permita no solo enfocar los objetivos organizacionales sino también cumplirlos. La importancia de esta investigación radica en el valor que tiene el liderazgo en la organización, y de este depende que la misión, visión de esta, sea cumplida con éxito. En tal sentido, se puede manifestar que, esta investigación será de beneficio para ambas instituciones, ya que permitirá evaluar a su personal administrativo y fomentar un liderazgo de alto nivel de productividad y desempeño y, en la oportunidad de ejecutar una planeación correcta, un excelente control que puede influir de manera positiva en el resto del equipo de trabajo, y de este modo, fluyan las operaciones de manera eficiente y acorde a las necesidades organizacionales que se buscan.

La presente investigación constituye un antecedente en materia de liderazgo para posteriores investigaciones sobre temas similares para afianzar nuevos conocimientos y de esta manera permitir alcanzar nuevas expectativas en metas trazadas.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que permiten mejorar la satisfacción organizacional de los colaboradores de la empresa Wilug Ltda?

Alcances.

Esta investigación pretende tener un alcance geográfico, delimitado a tres regiones representativas de los servicios prestados por la empresa Wilug Ltda.

Asimismo, su alcance muestral se encuentra limitado al personal de diversos cargos en la empresa.

Limitaciones.

Una primera limitación, puede ser en torno a la veracidad de las respuestas. Si bien se puede explicar a los evaluados, que sus respuestas serán utilizadas para fines investigativos, cabe la posibilidad de que se gesten procesos de conveniencia social, generando que muchos de ellos alteren sus respuestas, alejándolas de la realidad.

Otra limitante podría ser que ciertas variables extrañas, como el estrés, el ruido, interrupciones laborales, el tiempo o el lugar de evaluación, puedan interferir con el correcto llenado de la encuesta. Esta limitante se podría controlar mediante una adecuada coordinación y gestión con las autoridades de la empresa, para que

briden los espacios físicos, temporales y laborales pertinentes para que la evaluación se lleve a cabo con propiedad y adecuación.

Por último, se contempla la posibilidad de que se presenten distintas limitaciones en cuanto a la veracidad de las respuestas en la encuesta, una inadecuada configuración de las respuestas derivadas y la presencia de variables extrañas, que se minimizaran en todo momento para que los hallazgos de este estudio puedan ser utilizados con seguridad y solidez en el futuro.

Objetivo general

Determinar el porcentaje de satisfacción organizacional que es explicado por su relación con los estilos de liderazgos del personal.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar los estilos de liderazgos manifestados por el personal.
- ✓ Identificar los factores que intervienen en el desempeño laboral y que inciden en la labor Institucional del Líder.
- ✓ Analizar la incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral a fin de conocer el talento humano de la Institución estudiada.

Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarcará en el contexto de un diseño de investigación de campo del tipo cuantitativa, analizaremos e interpretaremos la naturaleza del problema. El diseño de campo permite recoger datos de interés directamente de la realidad y estos se denominan primarios, los cuales de acuerdo con Balestrini (2006), son aquellos que serán reunidos y utilizados por el investigador a partir de respuestas directas obtenidas de los sujetos estudiados. Por lo que la investigación de campo no es más que el estudio sistemático de problemas en la realidad, con el fin de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas o estimar sus consecuencias utilizando métodos característicos de cualquiera de los enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Así mismo, Sabino (1992) comenta que la investigación de campo “persigue fines más directos e inmediatos para poder elaborar un plan de desarrollo las causas que provocan un hecho”. (p. 94), basándose fundamentalmente en la descripción de los hechos primeramente de la situación futura y luego las soluciones. De allí pues que específicamente un diseño de carácter descriptivo, donde el objeto principal es describir las posibles soluciones a una situación planteada.

La investigación descriptiva puede definirse como la descripción de hechos a partir de un criterio o un modelo teórico definido con anticipación. De tal forma Hernández, Fernández y Baptista (2008: p.102), Indican que las investigaciones descriptivas miden y evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y

se mide o recoge información de cada una de ellas independientemente, y así describir lo que se investiga.

Marco epistemológico

La epistemología, es “la rama de la filosofía que investiga la naturaleza del conocimiento y la verdad” (Macionis & Plummer, 2007, pág. 43). En las ciencias sociales existen diferentes tipos de verdad, que entran en discusión, debido a lo entendido como sentido común, creencias, consejos de expertos, incluso a la misma evidencia científica. Sin embargo, la epistemología enseña a evaluar críticamente lo que se ve, se lee o escucha. De este hecho se parte para indicar que coexisten distintos enfoques teóricos que dan cuenta del liderazgo y la motivación en las organizaciones, su naturaleza, causas, efectos. Estos enfoques se originan en fundamentos epistémicos que muestran las concepciones acerca del ser humano y de sus comportamientos en los diversos ámbitos de la vida social.

En la línea de pensamiento psicológica-sociológica en la que se enmarca el liderazgo y la satisfacción organizacional, trata al individuo y su interrelación social en un ambiente específico, la primera discrepancia que se plantea esta investigación para abordar el objeto de estudio se da a la hora de examinar la interrelación social en las organizaciones entre los diferentes participantes de la organización; para ello se analiza la forma de abordar las teorías desde dos grandes parámetros de la ciencia: positivista e interpretativo, considerando las suposiciones

que hacen estos dos modelos, acerca del tipo de explicación que conviene a los fenómenos liderazgo y satisfacción organizacional.

En este sentido, los modelos positivistas discurren en que los enfoques que se hacen de los fenómenos sociales no deberían diferenciarse del que se adopta para los fenómenos naturales. Conciben que lo social es objeto en sí mismo y tiene una existencia fuera del sujeto. Efectivamente, desde esta posición la realidad social puede llegar a ser 'más' o 'menos' conocida, siempre que exista una mayor o menor correspondencia entre la teoría explicativa y la realidad social a explicar.

No obstante, los paradigmas interpretativos difieren del supuesto anterior porque este enfoque interpreta la conducta social a la luz del significado que le atribuyen los participantes y, tratan a la realidad social como un aspecto que existe en la medida en que es construida por el sujeto pensante, lo que da como resultado que la teoría es producto de su utilización. Desde este paradigma, se postulan las variables desde su significación original que se asume como signo o vehículo significativo para permitir declarar el 'sentido latente'.

Las corrientes convencionales evitan el último paradigma por las especulaciones del pensamiento, en donde se entremezclan la moral o el misticismo, por ejemplo. En ese sentido, esta investigación coincide con la postura porque el objeto de estudio es de sí subjetivo; en coherencia con lo planteado, a continuación, se "explica" la correspondencia entre las teorías, la realidad del liderazgo y la satisfacción organizacional de la empresa de servicios de protección contra incendios Wilug Ltda.

Con relación al párrafo anterior, efectuado el seguimiento de las teorías que abordan el liderazgo o la satisfacción, sobre la base de diferentes evidencias empíricas, en diversos contextos y culturas; disgregando conceptualmente los roles de líderes y colaboradores y; sobre la base de los hallazgos de Burn en el liderazgo transformacional o de José Antonio Pérez López, para la motivación trascendente, se concibe que la teoría explica la realidad social del liderazgo o la motivación, porque el camino recorrido muestra resultados exitosos, con la utilización de teorías explicativas. Adicionalmente esta perspectiva explicativa muestra a estos dos fenómenos como objetos en sí mismos, en donde las posiciones y estructuras de liderazgo y satisfacción organizacional interactúan entre actores como el líder y el colaborador, pero son independientes entre sí, lo que da paso a comprender que existen fuera del sujeto y que la teoría explica las variables de la realidad social (liderazgo y satisfacción) de estos individuos dentro de las organizaciones de Wilug estudiada aquí.

En este sentido, las teorías de Liderazgo Transformador y trascendente justificadas en el marco teórico para la explicación del fenómeno, muestra las dimensiones de 'relación, acción dinámica, visión y misión' construidas fuera del sujeto, en oposición a construcciones de significado particular por parte del sujeto pensante.

En cuanto a la relación mantenida entre los cuerpos teóricos y el universo al que describen también existen disparidad en las visiones. Se destacan dos facetas, Antón (1980) la 'realista' razona que las teorías pueden ser verdaderas o falsas en función del grado de correspondencia que tienen con la realidad; cuanto

más se acerquen o alejen, en la descripción y explicación de las relaciones entre los diversos acontecimientos, a la “realidad externa”, mayor grado de verdad o falsedad mantendrán.

Para la perspectiva humanista, con bases en el racionalismo muestra que el conocimiento es verdadero cuando tiene lógica y validez universal y, solo la razón; el pensamiento y la reflexión puede mostrar que una cosa es lo verdadero o falso resultando en función de la razón que es causa del conocimiento.

Entre estas consideraciones, al someter al objeto de estudio a la perspectiva humanista, parece adecuado, porque supone que el eje en donde se instauraría el liderazgo y la motivación es el ser humano, por tanto la esencia del conocimiento es el ser humano, que se conoce a sí mismo a través de la razón, y es la razón la que es capaz de obtener verdades fundamentales a partir de juicios verdaderos sin necesidad de experiencia sobre este ser humano que lidera y motiva en Wilug; con explicaciones apriorísticas que se darían sobre el objeto de estudio.

No obstante, visiones filosóficas como el empirismo proveniente del realismo sostienen la tesis que el conocimiento se adquiere y justifica a través de la experiencia, adicionalmente el realismo científico “...al igual que el realismo crítico, afirma que tanto la experiencia como la razón se necesitan para conocer la realidad” (Ortiz, 2015, p. 35). “Los empiristas establecen como base de todo acto científico su principio de verificación” (Ortiz, 2015, p. 47), las proposiciones sobre liderazgo y satisfacción, bajo la primacía del ser humano, son ciertas solo si son verificables en la experiencia y la observación, es decir, si el conjunto de condiciones de

observaciones es relevante para determinar la verdad o falsedad de dichas proposiciones. En esta consonancia, la razón fundamentada en la experiencia del liderazgo organizacional y la satisfacción de los colaboradores es la única guía dedicada a esta función de liderar y satisfacción organizacional; así se los conoce a estos fenómenos porque han sido objeto de la experiencia de los sujetos de estudio y, en tal medida se valora la experiencia como garantía de validez del conocimiento; la razón elabora las teorías de Liderazgo Transformador y trascendente y la experiencia las valida. Por lo tanto, esta investigación se sostendrá en el realismo científico.

Es importante ahondar la base filosófica que guía esta tesis; se acoge en primera instancia el pensamiento de Karl Popper quien supone que a pesar de disponer de enunciados observacionales verdaderos, nunca es posible llegar a leyes y teorías universales sustentándose solo en deducciones lógicas; así mismo sostiene que, es posible realizar deducciones lógicas partiendo de enunciados observacionales singulares como premisas para tocar la falsedad de teorías y leyes universales, dentro del proceso de deducción lógica.

La falsación considera que la ciencia está construida por un conjunto de hipótesis que describen o explican de modo preciso el comportamiento de algún aspecto del universo, pero para formar parte de la ciencia esta hipótesis ha de ser falsable.

Las condiciones de falsación propuestas por Karl Popper son insuficientes para el desarrollo científico, con la concepción falsacionista sofisticada de la ciencia,

defendida ampliamente por Lakatos, se traslada el centro de atención de los méritos de una sola teoría a los méritos relativos de teorías enfrentadas, proporcionando una imagen dinámica de la ciencia en lugar de una concepción estática del falsacionismo, llamado ingenuo.

Los programas de investigación científica (PIC) para Lakatos (1983) consolidan la vinculación entre unidades de análisis: la dimensión práctico social de la ciencia y sus construcciones teórico-representacionales; al considerarlas, sustentan la examinación del desarrollo de la ciencia y sus diversas especialidades u orientaciones. Por lo tanto, un PIC se erige en torno a un 'núcleo duro' que no se contrasta, porque este es el cimiento en el que se apoya la hipótesis empíricamente contrastable. Además, son las hipótesis teóricas generales (provenientes del núcleo duro) sobre la que se erige un PIC. Este núcleo teórico incontrastable no requiere adhesión incondicional a él, lo que indica es que, si se lo abandona, también se debe abandonar el PIC e, inscribirse en otro programa o, deberá formar un nuevo PIC.

Consecuentemente, según Lakatos (1993) no existen criterios normativos para identificar si un programa es mejor que otro, se valorarán a la luz de la historia de la ciencia, desde la concepción reconstructivo-histórica. Este autor, además observa que el mecanismo para preservar el núcleo duro es a través de un 'cinturón protector' conformado por las hipótesis auxiliares, que se desprenden de la teoría nuclear, que resguarda la teoría que podría estar potencialmente amenazada.

Dada esta trayectoria de reflexión, se propone la falsación de perspectivas teóricas del liderazgo y la satisfacción organizacional, como lo son el Liderazgo Transformador y la satisfacción intrínseca-extrínseca, núcleos teóricos que soportan a dos hipótesis auxiliares, con las que se quiere falsear si los últimos desarrollos científicos mencionados son un sustituto viable para los casos que se complementan en Wilug; en general la falsación pretende explicar el nivel de adaptación de estos fenómenos en la empresa estudiada (dimensión práctico-social de la ciencia y sus construcciones teórico representacionales).

Esta generación de mecanismos que orientan directamente las formas de comprender y evidenciar el liderazgo y la satisfacción organizacional favorece a que se defina en la organización de Wilug, el objeto de estudio.

El recorrido epistemológico-metodológico general de los párrafos anteriores, deriva en la articulación de modelos teóricos, que analizados desde la estructura inserta de las teorías en un momento histórico-cultural y, en un espacio físico-social. En este contexto, se realiza el análisis de las teorías de liderazgo que la persona adopta para ejercer influencia y motivar en los centros de Wilug. Las teorías que suponen el acercamiento al liderazgo como conocimiento científico, centradas en las teorías contemporáneas de liderazgo, específicamente en aquellas que lo abordan como relación, misión, visión y acción y, analizan los cambios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores y viceversa, dan soporte a las interacciones entre las personas de una organización humana y cooperativa.

Así mismo este estudio, deja de lado las teorías de los rasgos, por ser eminentemente individualistas, porque enfatizan atributos y competencias personales; las teorías del comportamiento, puesto que reflejan la actuación en función de las demandas de los colaboradores y se destacan únicamente como estilos de liderazgo; adicionalmente, se descartan las teorías de corte situacional porque las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder, no son determinantes para la relación líder-colaborador.

Este abordaje del liderazgo desde la perspectiva contemporánea, con la construcción teórica de Liderazgo Transformador, cuyos autores referentes son Bass & Avolio, representantes indiscutibles dentro de la comunidad científica de este enfoque de liderazgo, destacan la relación líder-seguidor con la consecuente transformación cultural y de desempeño de la organización.

Contextualizando históricamente este aporte teórico del Liderazgo Transformador, se acota que la aparición del término transformacional, componente fundante del Liderazgo Transformador, fue la propuesta inicial de Burn (1978), él investigaba el liderazgo de quienes hacen cambios profundos en la sociedad: de los líderes políticos, tanto en actitudes como en comportamientos de los miembros de una organización, con efectos en empatía y compromiso con los objetivos organizacionales, "...el jefe moviliza a los suyos hacia niveles más altos de moralidad y motivación" (Burns, 1978, p. 20).

El liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para

que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización. Los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores, de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje y no simplemente criticar o castigar. Burns contrasta el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, indicando que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores en función de su propio interés, basan su poder en la autoridad que proviene de la posición jerárquica, y en el respeto de las normas y la tradición. Por ejemplo, los líderes empresariales transaccionan dinero y estatus por esfuerzos de trabajo, sin embargo, el liderazgo transformacional implica valores como la honestidad, la responsabilidad, el honor y la reciprocidad, fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos (incluidos los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y alto rendimiento, basan su proceso de influencia en la apelación de inspiración. (Moreira Martins, 2007, p. 33)

Otro aspecto que esta investigación se propuso falsear es la explicación de la estructura, categorías y el funcionamiento de otra de las teorías contemporáneas: el modelo teórico de liderazgo trascendente, con exponentes que reflejan el dinamismo teórico representacional y práctica social del conocimiento cotidiano del liderazgo de las organizaciones cooperativas, así como las relaciones de influencia implícitas en procesos de liderazgos, propios de Wilug.

No se trata solamente de poner “énfasis” en determinados estudios, sino de evaluar críticamente la teoría y la experiencia, como bases epistemológicas puestas

en acción. Como se verá más adelante, se dialogará con estos enfoques para aproximarse, comprender y problematizar el tema del liderazgo motivante.

Precisamente, en esta tesis, se comprenderán los diferentes enfoques del liderazgo. Se presentará los argumentos de un liderazgo encauzado a la consecución de fines netamente empresariales que surgen de ciertas teorías científicas, y aquellos donde se funden el conocimiento del liderazgo desde la persona.

Desde luego, el conocimiento científico pasa a formar parte del cúmulo de significados del mundo social (Moscovici & Hewstone, 1986) en el que el sujeto elabora su conocimiento; ese es el motivo, para que en el marco teórico se exhiban las teorías de liderazgo y motivación más citadas y, sus antecedentes; la forma cómo se presenta Wilug y su relación con el sujeto, dentro de esta organización.

Como parte de la propuesta científica expuesta en los párrafos anteriores, la perspectiva teórica que lleva a entender a la motivación como momento para identificar al otro como persona influida por el líder dentro del proceso de intercambio social Wilug, se determina como núcleo teórico la teoría de la motivación Intrínseca, extrínseca y trascendente, que conlleva a percibirla desde una determinada interacción social.

Según Reeve (2010), la motivación como tal no tiene muchos años de existencia, el primer libro acerca de la motivación se escribió en 1964 por Corfer y Appley. No obstante, las raíces las pusieron los griegos Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón, discípulo de Sócrates, planteó que la motivación fluía de un alma

(mente o psique) tripartita, porque para él tres aspectos distintos del alma motivaban y explicaban la conducta, estos aspectos estaban dispuestos en forma jerárquica: el aspecto apetitivo, competitivo y calculador. El primero, se constituía como el más primitivo porque contribuía a los apetitos y deseos corporales. El aspecto competitivo, aportaba a estándares de referencia social, como los sentimientos de honra o vergüenza. Y por último el aspecto calculador, que apoyaba a las capacidades de toma de decisiones, como la razón y la elección. Consideró que cada aspecto superior tenía la capacidad de regular los motivos de los o el aspecto inferior, en el sentido que la razón podía regular los apetitos corporales, por ejemplo. Según Erdelyi (1985), esta visión se aproximada al 'ello' (aspecto apetitivo), superyó (aspecto competitivo) y al yo (aspecto calculador) propuesta por Sigmund Freud.

Aristóteles revalidó el alma tripartita de Platón, pero los denominó de manera distinta: aspecto nutritivo, sensible y racional. El aspecto nutritivo lo concibió como impulsivo, irracional y animal, impulsos corporales necesarios para respaldar la vida; el aspecto sensible también concernía al cuerpo, pero con la función de regular el placer y el dolor. Y el componente racional del alma, distintivo de los seres humanos, relacionado con las ideas, el intelecto y la voluntad; esta última como nivel máximo del alma, porque utilizaba la intención, la elección y aquello que es divino e inmortal.

Más de mil años más tarde, durante la enseñanza escolástica, se reinterpretó esta visión, para sintonizarse intelectualmente con la era de las dicotomías motivacionales: bien-mal, pasión-razón, naturaleza animal-alma humana, convergiendo a esta alma tripartita de los griegos en un dualismo, que

mantuvo la condición jerárquica, entre el cuerpo: lo irracional, impulsivo y biológico y, la mente: lo racional, inteligente y espiritual. La escuela tomista, por ejemplo, defendía la tesis que los impulsos motivacionales irracionales sustentados en el placer provenían del cuerpo, mientras que la mente basada en la voluntad proporcionaba impulsos motivacionales racionales.

Durante el pos-recentismo, René Descartes propuso el dualismo mente cuerpo con los aspectos pasivo y activo de la motivación. Así en cuanto a la motivación, el cuerpo era un agente mecánico pasivo y la voluntad un agente inmaterial activo. El cuerpo como agente mecánico pasivo, poseía necesidades nutritivas y sus respuestas al ambiente eran mecanicistas (respuestas por sentidos, reflejos y fisiología); la mente: piensa y por medio de la voluntad puede controlar el cuerpo y gobernar sus deseos. Los motivos pensados y adoptados provenían de un análisis intelectual de la voluntad.

La fuerza motivacional máxima era la voluntad, comprenderla significa comprender la motivación. La voluntad iniciaba y dirigía la acción, porque elegía si actuar o no y, cómo realizar dicha acción. Las necesidades corporales, pasiones, placeres, dolores creaban impulsos a la acción, que en el fondo solo excitaban la voluntad. Constituyendo a la voluntad en facultad de la mente capaz de controlar los apetitos y pasiones corporales, en pos de la virtud y la salvación, mediante el ejercicio del poder de elección.

Esta posición: “la voluntad motiva la acción”, dio a la motivación, como tal, la primera teoría mantenida por alrededor de treientos años. En tal razón, a decir

de Reeve (2010), los primeros estudios de la motivación se direccionan por tres grandes teorías: voluntad, instinto y pulsión.

Comprender la voluntad significaría comprender la motivación, lo que dio lugar a que se los considerara sinónimos. En esta postura teórica, según Rand (1964), el progreso en cuanto a motivación únicamente se generó cuando los actos de la voluntad se equipararon como actos de elección, al decidir si actuar o no; como de esfuerzo, al crear el impulso de actuar, Ruckmick (1936); y, resistencia, al sacrificarse o resistir a la tentación. Sin embargo, no pudieron mostrar la naturaleza de la voluntad ni las leyes bajo las que operaba, y en consecuencia la motivación que supuestamente generaba. Empero, los psicólogos contemporáneos se muestran de acuerdo con que la mente (voluntad) piensa, planea, pretende (elabora intenciones que son anteriores a la acción) y son los procesos psicológicos concretos los que explican las conductas y funcionamiento efectivo de las personas.

El nuevo campo de la psicología eligió el concepto mecanicista de instinto, que se transmitía genéticamente. Después de algunas décadas de popularidad, fue desplazado por el concepto de pulsión biológica, cuyas necesidades intensificadas daban origen a la pulsión psicológica, que a su vez activaba el comportamiento dirigido hacia una meta para reducir la tensión hacia el estado de saciedad, hasta el surgimiento de una nueva necesidad, y así el ciclo de la motivación se reiniciaba indefinidamente. Al final, la teoría de las pulsiones, como la anterior de los instintos, fue demasiado estrecha en su visión para ofrecer una mejor explicación de la conducta humana motivada.

Con el tiempo las investigaciones se desplazaron de las grandes teorías (ya que ninguna era lo suficientemente general como para abarcar todas las fuentes de la motivación humana, incluyendo las genéticas, fisiológicas, biológicas, cognitivas, emocionales, sociales y culturales) al terreno de los principios motivacionales, incentivos, acercamiento, evitación, expectativas, intereses, atribuciones, discrepancia, etc., hasta contarse con un valioso puñado de ellos, para la explicación del proceso motivacional desde los puntos de vista teórico y práctico. (Bryce, 2003, p. 228)

En épocas contemporáneas, se clasifica la motivación desde las corrientes teóricas conductistas, freudianas y cognitiva-humanistas. El conductismo desde Thorndike se ha basado en el condicionamiento, para lograr una imagen simple y objetiva sobre la motivación, el condicionamiento se sustentó en estudios de animales que se trataron de trasladar a la conducta humana, Korman (1974), supone que los motivos humanos complejos podían ser así explicados. Posteriormente Kenneth Spence, Janeth Taylor Spence y otros re-direccionan sus investigaciones a seres humanos, con el parpadeo condicionado; Kawamura-Reynolds (1977) inicia la “metodología que permite a los experimentadores comparar directamente sus inferencias acerca de lo que está sucediendo en las mentes de los sujetos... en contraste con lo que cabe conseguir de docenas de experimentos de la tradición conductista” (Mc Clelland, 1989, p. 117) sus orientaciones empíricas hacia hechos y observaciones son meramente de la situación con la que interactúan y tiene lugar la conducta. La adquisición de patrones conductuales bastante específicos por la presencia de estímulos definidos: estímulo

condicionado que dan respuestas condicionadas; dan paso a la generalización, pertenencia, proximidad, reflexión sistemática, porque los objetos que se parecen se tratan como si fueran iguales, o la sola proximidad o la pertenencia a otro mayor genera repuestas parecidas.

La corriente freudiana, con su máximo exponente Sigmond Freud y seguidores como Erikson, entre otros; muestran el desarrollo motivacional y llegan a “análisis típicamente empleados para llegar a inferencias motivacionales a partir del material de la fantasía” (Mc Clelland, 1989, p. 68), en sus investigaciones de descubrir motivos, sentimientos y deseos inconscientes del sujeto, como fundamento de la motivación humana. “El psicoanálisis ha demostrado a menudo que la relación entre un deseo consciente y el fin inconsciente último que subyace no es directa en absoluto. En realidad, la relación puede ser negativa en la práctica, como una reacción en cadena. Luego podemos aseverar que una teoría de motivación sólida no puede permitirse el lujo de olvidar la vida inconsciente. (Maslow, 1991, p. 7). Sin embargo, propone McClelland (1989) que no es posible que la interpretación de los sueños proporcione hallazgos válidos, porque no hay modo alguno que demuestre que la interpretación sea falsa o errónea, lo que conlleva a estar frente a una hipótesis, que no puede ser catalogada como tal. La interpretación a partir de la hermenéutica se ha dado con posterioridad, no obstante investigadores como Silverman perfeccionan métodos más convencionales para la comprobación de la validez de esta corriente.

El análisis freudiano lleva a indicar que un estudio adecuado de la motivación a más de entender la forma en que la persona interactúa para dar lugar

a la conducta también debe entenderse la situación en la que ésta interactúa, lo que entraña una extensión del entendimiento de la motivación, como por ejemplo un complemento conductista, pero también el estudio de la experiencia consciente. Se agrega que la corriente no se interesa por el aprendizaje, variable estudiada por investigadores contemporáneos de la motivación humana, como elemental para que la motivación produzca eficiencia, lo que conduce a plantear una condición más activa de los seres humanos.

“La perspectiva humanista radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de la cultura, pero exigen de ellos un compromiso auténtico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos”. (Murillo Vargas & Zapata Domínguez, 2007, pp. 180-181).

El humanismo se centra en el significado, la descripción, las diferencias cualitativas, los procesos de clarificación y diferenciación progresiva, los fenómenos humanos, entre otras variables características del humanismo, que ponen en juego un análisis no empirista ni positivista, pero sí basado en la experiencia y afirmante de la realidad.

La motivación desde la corriente cognitiva se la analiza con teóricos como Weiner (1980) o Heckhausen (1980) quienes estudian factores cognitivos en la secuencia motivación-acción, puesto que la comprensión constituye una de las fuentes primarias de motivación.

“Considera que en la teoría de la motivación se ha dado un énfasis excesivo a la activación afectiva y no el suficiente al entendimiento que la persona tiene de lo

que está sucediendo durante una secuencia de motivación-acción, que determina si tiene lugar o no la activación afectiva” (Mc Clelland, 1989, p. 503).

La escuela jónica (con Tales de Mileto) fue la precursora del concepto eternidad de la materia y de la ciencia, que predominó con diversos matices en la filosofía griega; el planteamiento de la escuela jónica fue la del materialismo dialéctico, porque concibió a la materia en movimiento, que excluía las ideas, el espíritu y Dios.

Demócrito (460-370 a. de C.), perfeccionó la tendencia materialista de Tales de Mileto con sus teorías sobre la formación del universo, de la tierra y el desarrollo de la sociedad humana. En cuanto al desarrollo de la sociedad humana, expone que la “ayuda mutua” (pequeños servicios prestados a tiempo son grandes favores para quien lo recibe), llevó al ser humano de su vida primitiva, nómada y pastoril a la civilización.

En el llamado Siglo de Pericles (450-350 a. de C.), Protágoras de Abdera (465-410 a. de C.), entre otros, pensadores polémicos denominados sofistas, a través del arte de la retórica divulgaron el carácter relativo y cambiante de las normas jurídicas y, la determinación por parte del estado del contenido de lo justo y lo bueno; según sus intereses. Antifón, sostenía que todos los hombres debían tener los mismos derechos, manteniendo que la paz provenía del desarrollo y vigencia del principio de solidaridad. Estuvieron en contra de las clases sociales, la esclavitud y, de la superioridad de la aristocracia, defendidas ampliamente por Platón y

Aristóteles; en resumen, defendieron la emancipación y el libre empleo de las facultades de los hombres, así como la igualdad y la democracia.

Sócrates (470-399 a. de C.) defendió los fundamentos de la poli griega, por lo tanto, fue enemigo del sistema democrático y defensor del régimen aristocrático; partidario de comunidades autosuficientes (vida con austeridad y sobriedad).

Los cínicos, cuyo fundador fue Antístenes (discípulo de Sócrates), con seguidores como Diógenes (413-327 a. de C.), fundamentaron su filosofía en la autosuficiencia (de Sócrates), el vivir conforme a la naturaleza, despreciando las riquezas y las convenciones sociales, con el retorno a la vida elemental de las sociedades primitivas; posición en clara oposición a normas y valores vigentes en la época, aunque no con el contenido conceptual de los sofistas. Nace el vocablo cinismo, aplicado para quién miente sin vergüenza o realiza reproches jactándose de ellos; cínico equivalente a perro, calificaba la carencia de pudor y vergüenza.

Platón (427-347 a. de C.), filósofo idealista, visibilizó el pensamiento de su maestro Sócrates en los “Diálogos”: Critón, Fedón, Fedro, Georgias, El banquete, República y Las leyes. El consolidó el pensamiento que las ideas existen desde la eternidad. Plantea en la República, un estado ideal del tamaño de la polis, en donde se practique principios políticos; mostró sus ideales de justicia, el bien, el papel de los dos sexos en la vida social, los grados de conocimiento, las diferentes formas de gobierno (democracia, aristocracia, etc.), el papel de la educación, las circunstancias de la vida del hombre. La tesis con connotadas repercusiones políticas y sociales a lo largo de la historia fue su “Estado ideal”, con ideas

revolucionarias, de contenido comunista, pero conservando la institución esclavista; la igualdad de género; el sentido de la solidaridad y la ayuda mutua, con ausencia de propiedad. Moderando su posición en la obra Las Leyes, a un socialismo del estado, con propiedad común y propiedad mixta.

Aristóteles (384-322 a. de C.), discípulo de Platón, preceptor de Alejandro Magno, defensor de la Polis, como producto de la civilización. Mantuvo una posición crítica en este sentido frente a Platón, los sofistas y los cínicos. De su obra sobresalen Organón, Física, Poética, Política, Metafísica, Ética, Moral, A Nicómaco y Eudemo; sobre economía realizó formulaciones más modestas, en relación con otros campos, su aporte más importante fue la división del mundo económico en economía doméstica, (concepto cercano al de Economía Solidaria de la actualidad, pero con profundas rupturas) y la crematística, que se denominaría economía política. Sobre la administración del hogar, escribió sobre la administración de la casa, en donde destaca las relaciones entre señor y esclavo, marido y mujer, padre e hijos; al esclavo lo consideró como instrumento de producción, dado que para él su condición de tal, se desprende de la naturaleza humana: unos nacen para mandar y otros para obedecer, utilizando los primeros el espíritu para el trabajo y los segundos el cuerpo (libres y esclavos).

En torno a la economía doméstica y el mundo de los negocios (la crematística) Aristóteles escribió: la primera no tiene como finalidad incrementar el dinero, la segunda sí; elogia la economía doméstica y crítica las actividades comerciales, porque ellas no están de acuerdo con la naturaleza, plantea que el cuidado de la administración familiar debe dar preferencia a las personas, a los

humanos, sobre la propiedad (precursora de riqueza), con prevalencia de los hombre libres sobre los esclavos; muestra al dinero como un facilitador del intercambio.

Aristóteles coincide con su maestro Platón, cuando indica la incapacidad de realización del individuo de forma aislada; en el séptimo libro de Política, defiende los objetivos de bienestar social para los individuos, entregados por el estado, como el descanso y la necesidad de que un ciudadano tenga siempre el sustento; promueve también la necesidad de que los legisladores que velen por los ciudadanos a su cargo. Enfatiza la división de la propiedad en pública y particular, la propiedad pública garantiza la participación de todos los ciudadanos (banquetes comunitarios, culto a los dioses) que orientan a la felicidad. Solicita intervención del estado en la repartición de dos lotes de tierra para cada ciudadano (socialismo aristotélico).

Con el declive de la civilización griega, a finales del siglo IV, nace el estoicismo, influenciado por la ideología comunista de Platón; comunidad de bienes, gobierno en manos de filósofos, la indiferencia ante el placer y el dolor. Los epicúreos, vida sencilla y sobria en comunidades autosuficientes fundamentadas en la amistad y en la sociedad.

Otra base filosófica para la Economía Popular y Solidaria, son las enseñanzas de Jesucristo sustentadas en parábolas y en la praxis de vida en común de los primeros cristianos, los conceptos de prójimo (persona), riqueza, de pobreza, igualdad y marginación, donde se vincula los conceptos de posesión de los bienes

con bienes de naturaleza distinta; la igualdad de las personas consideradas de categoría inferior y las no consideradas así (personas), valores como la justicia, verdad, felicidad: Reino de los Cielos, Dios, salvación, eternidad. Es San Pablo quien desentraña toda diferencia, entre judíos y griegos, esclavos y libres, que luego Hegel en Lecciones sobre la filosofía de la historia universal ratifica cuando dice que el hombre no vale por ser judío o griego, nacido bien o mal, sino por ser hombre. La filosofía cristiana, como concepto de solidaridad y ayuda mutua e igualdad de los seres humanos, es afirmada a través de la historia en la Utopía de Tomas Moro, con la reforma protestante de Lutero y Calvino, entre otros.

Los neoplatónicos como Ammonio de Saccas, Plotino, Porfirio, afirmaron que el cristianismo tenía soportes en el pensamiento de Platón. Los Padres de la Iglesia, teólogos, que sostuvieron el pensamiento cristiano a inicios de la era cristiana, a decir de los neoplatónicos, como San Agustín, tienen influencias Platónicas y de Cicerón; al aparecimiento de las órdenes religiosas, vigentes aun en la actualidad, sostienen el pensamiento de ayuda mutua, cooperación, valores como rescate del desprotegido, ejemplo: Teresa de Calcuta y su Orden de las Hermanas de la Caridad, sin embargo se pone en duda que la base estuviera en Platón, sino en el pensamiento de Jesús de Nazaret y de Pablo de Tarso, entre otros.

El pensamiento platónico realiza las primeras reflexiones y prácticas sobre economía social pensamientos utopistas, llamados así por la descripción de relaciones sociales y económicas ideales que ofrecen, regularmente resultantes de

un discernimiento crítico de las relaciones predominantes en el contexto histórico, marcado por el pensamiento del autor. (Arango Jaramillo, 2005).

Para cerrar este marco epistemológico, reproduciremos a Max Weber (1958), quien pensaba que las creencias de las personas intervenían directamente en la selección de un tema de investigación, sin embargo, el investigador en la indagación de la verdad antepondrá el rigor científico a sus creencias personales. Este punto lleva a indicar que esta investigación se posicionará en el neopositivismo con un programa para perseguir la objetividad; en el sentido que su sistema lógico de conocimiento se basa en la observación directa y sistemática, para crear conocimiento científico: evidencias empíricas sobre el enfoque de liderazgo y satisfacción organizacional de Wilug Limitada.

Marco teórico

Administración

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las

áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo. (Chiavenato, 2006, p.10)

Daft y Marcic (2010) afirman “La administración es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficientemente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales” (p.8).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Se puede observar en cuanto a la definición de administración, que los diversos autores coinciden en que, la administración juega un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de toda organización y solo se logrará dicha meta poniendo en marcha de forma adecuada el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).

Proceso administrativo

La planeación

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones

administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo. Los elementos básicos de la planeación están constituidos por la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cronograma y presupuesto. (Louffat, 2010, p.2).

Griffin (2012) menciona “La planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas” (p.8).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman “Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas” (p.11).

Organización

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de la institución, de manera compatible con la planeación estratégica definida. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales: plantear el modelo organizacional, definir el organigrama, desarrollo de los manuales y fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales (Louffat, 2010, p.54).

Griffin (2012) menciona “La organización incluye en qué forma agruparán las actividades y los recursos” (p.8).

Jones y George (2006) afirman “Organizar es el proceso con el que los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que

los miembros de la organización interactúen y cooperen en aras de las metas que ésta tenga” (p.8).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) afirman “Organización es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización” (p.30)

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre miembros de una organización de tal manera que estos pueden alcanzar las metas de la organización” (p.12).

Dirección

La dirección es el tercer elemento de la del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones.

Para muchos la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica todo aquello que se ha planteado y organizado, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de la institución. Administrar personas tratar de comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupos/equipos. En ese contexto tener nociones sobre técnicas de liderazgo, de motivación, comunicación, negociación, de clima y cultura organizacional, se vuelve indispensable para poder lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución (Louffat,2010, p.174).

Griffin (2012) menciona “La dirección es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización” (p.9).

Jones y George (2006) afirman: Al dirigir los administradores no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. (p.12)

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) afirman “Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar”. (p.31)

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (p.13)

Control

El control es el último elemento del proceso administrativo, y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados, en función a las metas esperadas para un período predefinido.

El control debe realizarse no solo al final de un período, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se aplican controles previos, concurrentes posteriores a las acciones administrativas (Louffat,2010, p.264).

Griffin (2012) menciona: Es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su destino en el tiempo designado. (p.9)

Jones y George (2006) afirman “Al controlar los administradores evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende acciones para sostener o mejorar el desempeño” (p.12).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) afirman “Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones” (p.31).

El proceso administrativo, está conformado por etapas (planeación, organización, dirección y control) que toda organización tiene que haber realizado, para contar con una misión, visión, estrategias y objetivos, un organigrama, cultura, clima, liderazgo, gestión de talento humano y un control del logro de objetivos para que éstos puedan ser medidos y para poder competir en este mercado tan cambiante y contar con herramientas necesarias para dar la batalla, es allí la importancia de realizar y contar con un proceso administrativo eficaz y eficiente.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario dedicado al estudio de las actitudes, comportamiento y desempeño humano en las organizaciones. Los conceptos y principios del comportamiento organizacional son importantes para los administradores, debido en toda la organización los seres humanos son quienes en última instancia toman las decisiones que controlan la forma en que las organizaciones adquieren y usan los recursos. Al entender qué es lo que ocasiona que las personas se comportan como lo hacen, los administradores pueden ejercer el liderazgo para lograr resultados positivos (Daft y Marcic, 2010, p.372).

Chiavenato (2009) afirma “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p.6).

Hellriegel y Solum (2009) afirman: El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones (p.4).

Niveles

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica a un enfoque dividido en tres niveles, que se detallarán a continuación:

Chiavenato (2009) afirma:

- a) **Macro perspectiva:** se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del comportamiento organizacional se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar las actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

- b) **Perspectiva intermedia:** trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras perspectivas entre otras dos perspectivas del comportamiento organizacional. La perspectiva intermedia se basa en investigaciones sobre los equipos, facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupales e intergrupales.

- c) **Micro perspectiva:** analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, por su origen, la Micro perspectiva tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y satisfacción en el trabajo. (p.10)

El comportamiento organizacional está enfocado básicamente en estudiar el comportamiento y las actitudes de las personas que trabajan dentro de una organización, ya que se busca entender la forma en que se relacionan entre ellas y la organización, para así poder comprenderlos, sentir lo que sienten y de esta

manera poder ejercer de forma idónea el liderazgo, para orientarlos al logro de los objetivos organizacionales.

Liderazgo

El liderazgo ha sido y sigue siendo un término bastante estudiado con el pasar de los años, a continuación, conoceremos las definiciones vertidas por diversos autores.

Definición

Franklin y Krieger (2011) afirman “El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación” (p.294).

Hellriegel y Solum (2009) mencionan: el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión. De vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros (p.262).

Tichy (como se citó en Hellriegel y Solum, 2009) afirma. El liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mercado y control y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan la energía a otras personas. (p.262)

Daft y Marcic (2010) afirman: el liderazgo es la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están implicados con otras personas para el logro de las metas. El liderazgo es recíproco, es decir, ocurre entre personas (p.410).

Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) afirman “El liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (p.492).

Según las definiciones antes mencionadas por los diferentes autores, la gran mayoría coincide en que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en otras y que cuenta con la habilidad para hacer que sus objetivos y metas sean compartidos por estos mismos; entonces es allí donde radica la importancia de ejercer el liderazgo en toda organización, porque solo con trabajo en equipo y con una visión en común, se logra la ventaja competitiva deseada por toda organización.

Diferencias entre administración, dirección y liderazgo

De forma técnica la administración se pone en práctica a través del proceso administrativo constituidos por los elementos planeación, organización, dirección y control, es decir, la administración engloba a la dirección, que se encarga de ejecutar lo previamente planeado y organizado, empleando a las personas, tanto a nivel individual como en equipo. En este sentido el elemento de dirección basa su

accionar en algunos aspectos que requieren técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, negociación, y toma de decisiones (Louffat,2010, p.197).

Louffat (2010) menciona “Se puede afirmar que la administración, dirección y liderazgo son conceptos fuertemente interrelacionados y complementarios, sin embargo, no significan lo mismo” (p.198).

Los administradores y el liderazgo son importantes para las organizaciones. Los administradores efectivos deben ser líderes, pues las cualidades distintivas están asociadas con la gerencia y el liderazgo que ofrece fortalezas diferentes a la organización. La administración y el liderazgo dos conjuntos diferentes de cualidades y habilidades que con frecuencia traslapan en un individuo. Una persona puede tener más de un conjunto de cualidades que otra, pero idealmente un gerente desarrolla un equilibrio de cualidades tanto de gerente como de líder (Daft y Marcic, 2010, p.413).

Actores que intervienen en el liderazgo

En el liderazgo intervienen tres actores (el líder, los seguidores y la situación). Franklin y Krieger (2011) mencionan que son los siguientes:

El líder: su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos.

Asimismo, destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y las circunstancias en que se le necesita, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores.

Los seguidores: son individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, y sus valores predominantes, su nivel de autonomía - dependencia, su comprensión a las tareas que se les son asignados, sus habilidades y grado de profesionalización.

La situación. - Se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que priven en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzados por ellos. (p.295) 2.2.4. Estilo de liderazgo

Lussier y Achua (2008) afirman: el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder (p.65).

Chiavenato (2009) afirma “Patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos.

Maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones” (p.496).

Munch (como se citó en Quintero, 2004) define el estilo de liderazgo como “Una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente” (p.20).

Se puede observar que la definición de estilo de liderazgo aportada por los diferentes autores coincide en que es conjunto de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes utilizan al momento de interactuar con sus seguidores.

Teoría de los rasgos de la personalidad

Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de la personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes. La concepción más antigua del liderazgo (la teoría de los rasgos), buscaba identificar los primeros rasgos de la personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, moisés, Gensis Khan, el Huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y una vez identificados podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la

inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes (Chiavenato, 2009, p.343).

Chiavenato (2009) menciona, que la teoría de los rasgos tiene varias limitaciones las cuales describiremos a continuación:

No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer ciertos rasgos solo podían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.

Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes dirigidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y exceptivas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones formales y con cultura fuerte genere este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.

No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad?, ¿Qué fue primero el huevo o la gallina?

Los rasgos son más útiles para para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Errores del planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferentes situaciones, provocan que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (el comportamiento, las actitudes y la asertividad) sentaron las bases de otras teorías (p. 343).

Hellriegel y Solum (2009) mencionan: el modelo del liderazgo de rasgos se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los líderes menos efectivos. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia: los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- Madurez y ámbito: los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.
- Impulso hacia los logros: los líderes exitosos están orientados hacia los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No depende de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- Integridad: los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad.

El modelo del liderazgo de rasgos es inadecuado para predecir con éxito la efectividad del liderazgo, al menos por tres razones: en primer lugar, en términos de los rasgos de la personalidad no existe patrones consistentes entre rasgos específicos o conjuntos de rasgos y la efectividad gerencial. En la segunda limitación del modelo de rasgos es que con frecuencia trata de relacionar los rasgos físicos (como estatura, peso, apariencia, físico, energía y estado de salud) con el liderazgo efectivo. Casi todos estos factores están relacionados con factores situacionales que tiene impacto significativo en la efectividad de un gerente. La tercera limitación del modelo de rasgos es que el liderazgo es muy complejo. Podría existir una relación entre rasgos específicos y el interés de una persona en tipos específicos de puestos y un estudio que relacione la personalidad con la efectividad podría no identificarla. El enfoque de rasgos presenta una imagen un tanto fatalista y sugiere que, debido a sus rasgos, algunas personas tienen más tendencia que otras a ser gerentes efectivos. (pp.270 - 271)

Teorías sobre estilos de liderazgo

A continuación, se describirán las teorías sobre estilos de liderazgo:

Teorías del comportamiento

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que en el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las

diferencias individuales de cada persona. Las principales teorías que analizaron los estilos de liderazgo son las siguientes:

Chiavenato (2009) menciona:

Investigación de Universidad de Iowa. En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

- El liderazgo autocrático: El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa, al grupo lo que debe hacer y los supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y críticas al grupo.

- El liderazgo liberal (*laissez - faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

- El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (pp.349 - 350)

Este estudio realizado por Kurt Lewin (1930), fue gran aporte al movimiento conductista, ya que inició un enfoque orientado más al comportamiento que a los rasgos físicos.

Investigación de la Universidad de Michigan

Chiavenato (2009) menciona: En la década de 1940, investigadores de la universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.

- Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos.

Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción. Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por los subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se ha utilizado términos genéricos, como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientadas a las tareas, con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes. (p.350)

Investigación de la Universidad Estatal de Ohio Chiavenato (2009) menciona:

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

- Consideración por la persona
- Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas. Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados (p.351).

Investigación de Rensis Likert

Likert (citado en Quintero, 2004) menciona: El profesor Likert (1975), realizó una serie de investigaciones para la Universidad Michigan, pretendiendo explicar la

conducta del liderazgo. Estos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una empresa aseguradora. En donde se observó diferentes estilos de liderazgo asociado a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran aquellos donde los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraba interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados (p.23).

Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones, Likert (1975), concluyó que los supervisores orientados hacia un mayor interés por sus subordinados más que por las tareas, eran superiores en productividad que quienes anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, se percató de que las dimensiones interés por sus subordinados e interés por la tarea, son independientes, es decir, pueden tener una calificación baja o alta o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores (pp.23 - 24).

Asimismo, el autor, ve al gerente efectivo, intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad y en donde los miembros del grupo adoptan una actitud de apoyo en la cual comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes (p.24).

Likert (1975), Propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, el cual describe cuatro diferentes tipos de líder: autoritario, coercitivo, autoritario, benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracterizó en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigos (p.24).

- **Liderazgo autoritario coercitivo.** Es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones. Es el sistema más duro y cerrado.

- Proceso decisorio. Totalmente centralizado en la cima de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exhaustivamente decididos por ésta. En este sentido, el nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas (p.24).

- Sistema de comunicaciones. Es bastante precario. Las comunicaciones son verticales, en sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, lo cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas (p.24).

- Relaciones interpersonales. Las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para evitarla, los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación (p.25).

- Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales (p.25).

En resumen, el proceso decisorio está totalmente centralizado, el sistema de comunicaciones es bastante precario, solo se presentan comunicaciones descendentes portadoras de órdenes, se prohíbe la organización informal, se hace énfasis en los castigos y se obedecen estrictamente los reglamentos internos. (p.24)

- **Liderazgo autoritario benevolente.** Es autoritario, pero menos fuerte y cerrado que el autoritario coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

Procesos decisorios. Centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador (p.25).

Sistemas de comunicación. “Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones” (p.26).

- Relaciones interpersonales. La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa (p.26).

- Sistemas de recompensas y castigos. Todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas (p. 26).

En resumen, el proceso decisorio está centralizado; aun cuando permiten delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son escasas. (p.26)

- **Liderazgo consultivo.** Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

Procesos decisorios. Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Consultivo por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración (p.26).

Sistemas de comunicación. Se generan comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a órdenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos (p.27).

- Relaciones interpersonales. La organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la desconfianza depositada en las personas, aun cuando no sea completa y definitiva (p.27).

- Sistemas de recompensas y castigos. Prevalecen las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque se pueden presentar castigos leves y esporádicos (p.27).

En resumen, el proceso decisorio es relativamente participativo y consultivo, se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos (p.27).

- **Liderazgo participativo.** Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

Proceso decisorio. Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones (p.27).

Sistemas de comunicación. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues éstos son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y

eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa (pp.27 - 28).

Relaciones interpersonales. Se hace énfasis en el trabajo en equipo.

La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama). Se estimula la participación, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales (p.28).

- Sistemas de recompensas y castigos: Se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados (p.28).

En resumen, el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales” (p.28).

Likert (1975), Encontró que aquellos gerentes que aplican el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además, observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran

más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivos. Él atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados (p.28).

De igual manera este autor reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones. Tales variables son:

Variables causales. Son las variables independientes de las que depende el desarrollo de los hechos y los resultados logrados por la organización. Incluyen solo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidad y conductas.

Variables intermitentes. Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Como pueden ser: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales. Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades (pp.28 - 29).

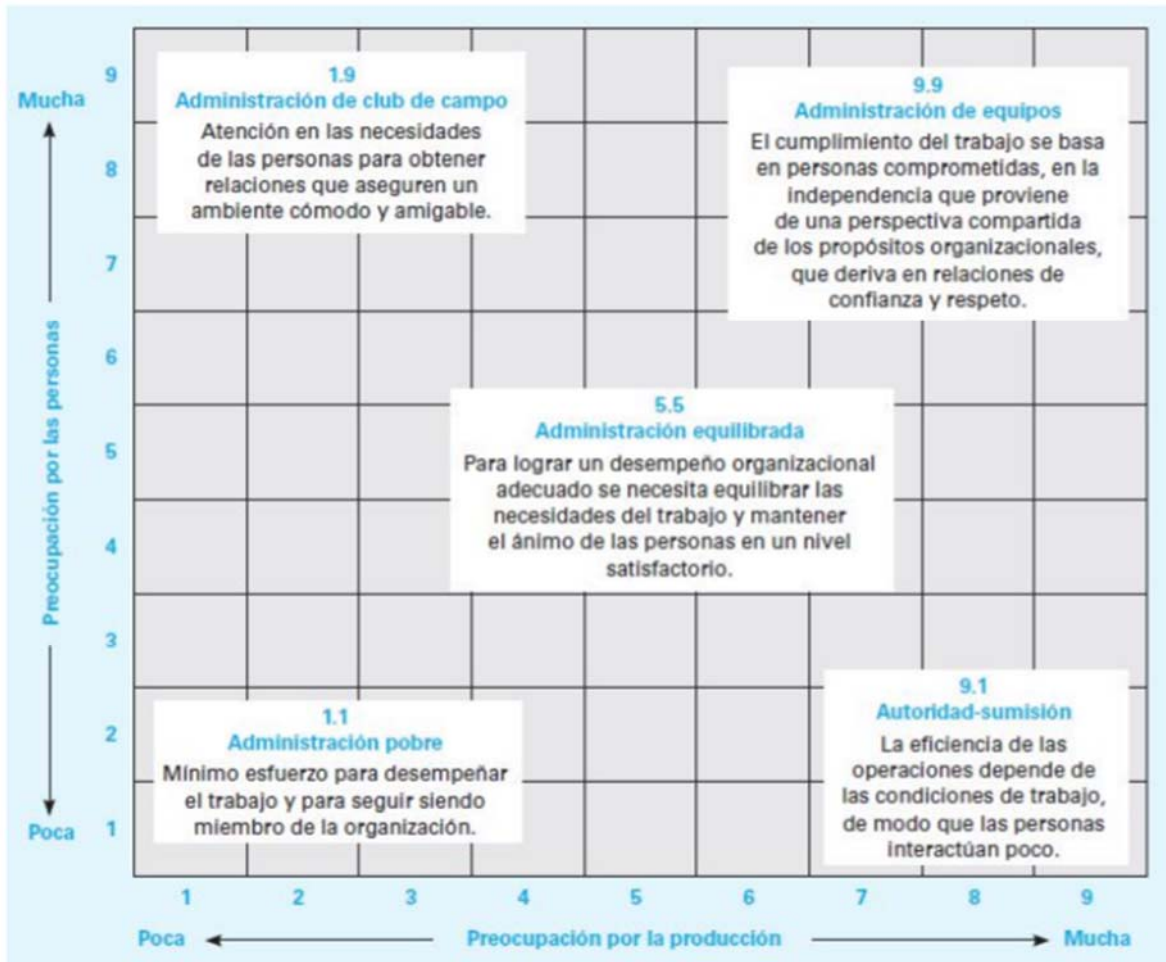
e) Rejilla del liderazgo

Chiavenato (2009) menciona:

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton, para medir la preocupación por las personas y la producción y para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios. Se trata de un modelo tridimensional basados en 5 estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos: el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada.

Se considera que la administración de equipos (9.9) es el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para cumplir sus metas. El estilo 1.9 se presenta cuando se hace más hincapié en las personas que en los resultados de trabajo. El estilo 9.1 se presenta cuando la eficiencia de las operaciones es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja una preocupación moderada por las personas y por la producción. Por último, el estilo 1.1 indica una ausencia de una filosofía de administración y ello provoca que las personas hagan un mínimo de esfuerzo, ya sea en las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo. La rejilla del liderazgo es un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio (p.351).

Gráfico N° 1: La rejilla administrativa (management Grind).



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones. (2a ed.). México: Editorial McGraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V (p.352).

Lussier y Achua (2008) mencionan:

La teoría conductual no terminó a mediados de la década de los cincuenta con los estudios de las universidades Michigan y estatal de Ohio. Robert Blake y Jane

Mouton, de la universidad de Texas, concibieron la rejilla gerencial (managerial Grid, una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos), que publicaron en 1964, y actualizaron en 1978, 1985 y en 1991, se convirtió en la rejilla del liderazgo.

La rejilla del liderazgo tanto en los estudios de la Universidad estatal de Ohio como en los de Michigan; los cuales se basan en las mismas dos dimensiones del liderazgo que Blake y Mouton llamaron interés por la producción e interés por la gente. Ambos intereses se miden mediante un cuestionario con una escala del 1 al 9. Por lo tanto, la rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de interés por la producción y por la gente. No obstante, la rejilla del liderazgo (Leadership Grid) identifica cinco estilos del liderazgo: 1,1 empobrecido; 9,1 de autoridad y obediencia; 1,9 de club campestre; 5,5 de medio camino; 9,9 de líder de equipo.

- **El líder empobrecido (1,1).** Se interesa poco por la producción y la gente. el líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.

- **El líder de autoridad y obediencia (9,1).** Muestra gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.

- **El líder club campestre (1,9).** Mantiene un interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.

- **El líder medio camino (5,5)**. Mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

- **El líder de equipo (9,9)**. Muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción al máximo de los empleados. De acuerdo con Blake, Mouton y McCauley, en general, el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones es el liderazgo de equipo (p.71).

Franklin y Krieger (2011) afirman: Este sistema de liderazgo se basa en el estilo de liderazgo que combina la preocupación por las personas y la producción en una tabla de doble entrada que presenta nueve posiciones. Su hipótesis es que la mejor manera de administrar es la que está basada en equipos de trabajo, pues dadas sus características se presta para fomentar el compromiso y la participación de los miembros, la buena comunicación, la confianza mutua y el tratamiento de los problemas (p.301).

La matriz resultante de la rejilla propuesta por Blake y Mouton establece cuatro estilos extremos de liderazgo:

- **Equilibrado**. El liderazgo que otorga un valor medio a ambas variables (atención a la producción y preocupación por las personas; el 5.5 en el modelo); busca algunos resultados sin mucho esfuerzo, compromiso, satisfacción y logros.

- **Autocrático**. El liderazgo 9.1 (esto es, con mayor interés en la producción que en las personas) basaría el estilo gerencial en una relación de autoridad

fundada en el mando y la obediencia, de manera que las personas no participarán, solo ejecutan órdenes.

- **Administrador tipo club de amigos.** El liderazgo 1.9 poca atención a la producción y mucha preocupación por las personas el compromiso del líder es superficial, efímero, lúdico y busca una armonía aparente dentro del marco de las buenas costumbres.

- **Administración pobre.** El liderazgo 1.1 muy poca atención a la producción y limitada preocupación por las personas; el liderazgo en el mínimo esfuerzo. Hay poca participación, poco compromiso, poca orientación a logros y falta de colaboración entre los grupos (p.301).

En resumen, los modelos como la rejilla del liderazgo gerencial son útiles para descartar las múltiples dimensiones del liderazgo, para hacer que los administradores piensen y hablen de sus estilos y para poder estimular el debate y propiciar más estudios sobre el liderazgo. Cabe resaltar que juntos los enfoques iniciales sobre los estilos de liderazgo sirvieron como base a modelos más nuevos (Newstron, 2007).

Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el

liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas la situación, los objetivos, etc.

Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones de este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard (Chiavenato, 2009, p.353).

Elección de pautas del liderazgo

Chiavenato (2009) menciona:

Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos:

- **Fuerzas del líder.** Es decir, las características del líder, sus valores, y convicciones, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre y la facilidad para comunicarse.

- **Fuerzas de los subordinados.** Es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos y deseo de participar en las decisiones.

- **Fuerzas de la situación.** Es decir, las condiciones en la que ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Ante estas tres fuerzas el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas (p.354).

Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler

Chiavenato (2009) menciona:

Fred Fiedler, propone combinar el estilo del liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia de los grupos depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo el orientado hacia las relaciones y el orientado a las tareas. Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia el colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones,

mientras que los debajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficiencia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

- **Relaciones entre líder y los miembros (buenos o malos)**, o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.

- **Estructura de las tareas**. (mucho o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.

- **Poder de posición del líder**. (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea (pp.355 - 356).

Teoría del liderazgo por etapas House

Chiavenato (2009) menciona:

Fue desarrollado por Robert House, esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos individuales y

organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos: la medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas). Y las preferencias de la persona por esos resultados (valencias). En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo.** Cuando el líder explica que deben hacer los subordinados y como tienen que ejecutar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas del comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad (p.359).

- **Liderazgo solidario.** El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el

liderazgo solidario podría hacer que las actividades parecieran menos incómodas (p.360).

- **Liderazgo orientado a resultados.** El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo (p.360).

- **Liderazgo participativo.** Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es el indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía (p.360).

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias ocasiones. Estas ideas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los

subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea (p.360).

Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

Chiavenato (2009) menciona:

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad ya que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar. La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea en específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro tipos de liderazgo:

- **Estilo de contar (S1).** Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son

capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- **Estilo de vender (S2).** Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.

- **Estilo participativo (S3).** Es más indicado para subalternos que tienen una preparación media elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.

- **Estilo delegador (S4).** El estilo participativo es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad de asumir las responsabilidades de las actividades.

Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones. Este enfoque situacional requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También un líder eficaz debe

estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo (p.362).

Nuevos enfoques del liderazgo

A pesar del grado relativo de aceptación de las teorías del liderazgo de intercambio, contingencia y de trayectoria meta y la gran cantidad de investigaciones que se han realizado (por lo menos en relación con otras áreas del comportamiento organizacional) pocos discreparían hoy en que el liderazgo todavía necesita mucha investigación y creación de teorías. Por ejemplo, un análisis exhaustivo de las teorías tradicionales concluyó que muchas de las pruebas que se condujeron para identificar los efectos moderados se consideraron inadecuadas y que la mayoría de los resultados reportados en este campo no se han duplicado.

Existe la necesidad de ir más allá de los modelos tradicionales con teorías, métodos de investigación y aplicaciones alternativos para el estudio del liderazgo (Luthans, 2008, p.423).

Chiavenato (2009) menciona:

No obstante, la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado de todos los ángulos, ya sean en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones.

Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente. Veamos algunas novedades (p.362).

Liderazgo carismático. El liderazgo carismático se refiere a las

habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. Robert House estudio el concepto de carisma cuando analizó a líderes políticos religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían de ellos, por la visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas los líderes carismáticos como: Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y Jhon F. Kennedy cambiaron al mundo.

Los seguidores de los líderes carismáticos se identificaron con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder (p.362).

Liderazgo transaccional y transformacional. Algunos autores identificaron dos tipos de liderazgo político: el transaccional y transformacional. Liderazgo transaccional implica solo una relación entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores creencias y necesidades

de sus seguidores. Gran parte de las investigaciones del liderazgo transformacional se basa en el cuestionario de Bass, que ha recibido muchas críticas. Tichy Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales: Se identifican como agentes de cambio, son valientes, creen en las personas, están motivados por valores personales, son eternos aprendices, son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre y son visionarios.

Algunas investigaciones empíricas apoyan estas características de estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, así como mejor desempeño. Otros estudios muestran que el liderazgo transformacional produjo efectos indirectos en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los subordinados y sus relaciones estuvieron influidas por la percepción de justicia y confianza, extraversión y afabilidad de los cinco grandes rasgos de la personalidad (p.363).

c) Enfoque social cognitivo. La teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluida sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizaciones) y el comportamiento del líder.

En el enfoque cognitivo social, el análisis funcional de tipo ACC (antecedente - comportamiento - consecuencia) es utilizado dentro del enfoque operante, pero con especial hincapié en el papel de los procesos cognitivos, como

la simbolización, el pensamiento anticipado y la autoeficacia. La aplicación del enfoque cognitivo social depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados. En otras palabras, los seguidores se involucran activamente en el proceso y junto con el líder, se concentran en sus propios comportamientos, contingencias ambientales (tanto antecedentes como consecuentes) y sus cogniciones como la autoeficacia (pp.363 - 364).

Sustitutos del liderazgo. Debido a las dificultades que entraña explicar y predecir los efectos del comportamiento del líder en el desempeño y la consecución de resultados, algunos autores identificaron sustitutos y neutralizadores que convierten el comportamiento del líder en algo innecesario o redundante. Estos sustitutos o neutralizadores se encuentran en los subordinados, en el trabajo y en las características organizacionales.

La experiencia de los subordinados y su habilidad y capacitación pueden ser sustitutas del liderazgo instrumental enfocado en tareas. La realimentación directa obtenida de la tarea realizada tiene un efecto mayor que el comportamiento del liderazgo. Estos sustitutos ubican al liderazgo dentro de una perspectiva más amplia que incluye los subordinados, la tarea y la organización. Visto de otra forma, no se trata solo de mejorar el liderazgo en sí, si no de involucrar de la mejor manera posible todos sus componentes humanos, tecnológicos y organizacionales (pp. 367 - 368).

Satisfacción laboral

Las actitudes específicas de los empleados en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son de gran interés para el campo del comportamiento organizacional y la práctica de la administración de recursos humanos. En tanto que el análisis de la satisfacción laboral se centra en las actitudes de los empleados hacia su empleo y el análisis del comportamiento organizacional se centra en las actitudes hacia la organización en general (Luthans, 2008, p.141).

“Etimológicamente la palabra satisfacción proviene del latín “satisfactio”, en donde el prefijo satis quiere decir bastante y el sufijo “actio” quiere decir acción. Por lo tanto, la satisfacción puede entenderse como tomar bastante acción” (Arbaiza, 2010, p.181).

Locke (Como se citó en Luthans, 2008) Proporciona una definición integral de satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona (p.141).

García (2005) menciona: La satisfacción laboral se refiere a la manera que se siente la persona en el trabajo, involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está

basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo (p.176).

Hellriegel y Solum (2009) mencionan “La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo” (p.53).

Daft y Marcic (2010) afirman “Una actitud positiva hacia en trabajo propio, recibe el nombre de satisfacción laboral. En general las personas experimentan esta actitud cuando su trabajo concuerda con sus necesidades e intereses” (p.375).

Chiavenato (2009) afirma “Que la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, si no que se trata de una actitud” (p.13).

Alles (2008) menciona “La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud efectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo” (p.306).

Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) afirman: “La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización” (p.86).

Robbins y Jorge (2009) mencionan “La satisfacción en el trabajo lo define como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (p.83).

Griffin y Moorhead (2010) afirman “La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran gratificación o satisfacción en su trabajo” (p.69).

En las definiciones vertidas por los diversos autores coinciden en que la satisfacción laboral, es una actitud (positiva o negativa) del trabajador en función a una evaluación que hace sobre su puesto de trabajo y los aspectos que consideran para dicha evaluación son, el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de crecimiento y promoción y compañeros de trabajo. La satisfacción laboral por ser una actitud tiene una tendencia estable que responde consistentemente a las funciones que desempeña.

Dimensiones de la satisfacción

A través de los años, se han identificado cinco dimensiones laborales que representan las características más importantes de un empleo.

Luthans (2008) menciona las siguientes dimensiones de la satisfacción:

- **El trabajo mismo.** El grado en que el empleo proporciona al individuo, tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje, y la oportunidad de aceptar responsabilidades.

- **El pago.** El monto de la remuneración financiera que recibe y el grado en la que ésta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización.

- **Supervisión.** Las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento.

- **Los colegas.** El grado en que el grupo de trabajo, son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

Estas cinco dimensiones se formularon hace muchos años y se han usado ampliamente para medir la satisfacción laboral con el paso del tiempo y un metaanálisis reciente confirmó su validez de constructo (p.142).

Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo

Luthans (2008) afirma:

Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio descubrió que, si los campos de especialidad de estudiantes universitarios coincidían con sus empleos, dicha correspondencia predecía la satisfacción laboral subsiguiente. Sin embargo, las influencias y principales se resumen junto con las cinco dimensiones.

- **El trabajo mismo.** El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante; además una encuesta descubrió que el desarrollo de la carrera (no necesariamente

la promoción) era más importante para empleados tanto jóvenes como de mayor edad (p.142).

- **El pago.** Se reconoce que los sueldos son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de cómo la administración ve su contribución a la organización (p.143).

- **Oportunidades de promoción.** Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en tu antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Por otro lado, una promoción con un aumento salarial de 10% no están satisfactoria como una con un aumento de un 20%. Estas diferencias ayudan a explicar por qué las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones en los niveles inferiores de las organizaciones. Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no están disponibles como antes. Los empleados que operan en el nuevo paradigma saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son deseadas. Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para

crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción (p.143).

- **Supervisión.** La supervisión es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el desempeño del empleado. Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción (p.143).

- **Grupo de trabajo.** La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores son una fuente moderada de satisfacción para empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales. La investigación indica que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación realizada a través

de las culturas indica que, si los miembros se resisten a los equipos en general y a los equipos autodirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos (p.144).

- **Condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitará llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas. En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá (p.144).

Landy (como se citó en Arbaiza, 2010) propone la siguiente lista de factores laborales y sus efectos sobre la satisfacción de los empleados:

Tabla N° 1: Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo.

Factores laborales	Efectos
a) El trabajo en sí <ul style="list-style-type: none"> • Implica retos • Implica exigencias físicas • Implica interés personal 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo es desafiante y el empleado lo realiza con éxito, es satisfactorio. • El trabajo es agobiante e insatisfactorio. • El trabajo interesante es satisfactorio.
b) La estructura de gratificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Las gratificaciones son equitativas, es satisfactorio.
c) Las condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Físicas. • Logro de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si las condiciones de trabajo son iguales a las necesidades físicas es satisfactorio. • Si las condiciones de trabajo promueven el logro de objetivos, es satisfactorio.
d) La propia persona	<ul style="list-style-type: none"> • Si la persona mantiene alta su autoestima, es satisfactorio.
e) Otras personas	<ul style="list-style-type: none"> • Si los supervisores, colegas y subordinados, ven las cosas igual que uno mismo, es satisfactorio.
f) Organización y administración	<ul style="list-style-type: none"> • Si la organización posee políticas que ayudan a los empleados a obtener gratificaciones, es satisfactorio.
g) Prestaciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Las prestaciones no tienen mayor influencia en la satisfacción de los empleados.

Fuente: Arbaiza, L. (2010). Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos. (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A (p.183).

Invancevich et al. (2006) mencionan:

La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia

entre el individuo y la organización. Con la satisfacción en el trabajo se asocian diversos factores. Entre los más importantes se hallan los siguientes:

- **Sueldo.** Cantidad de sueldo recibida y la justicia percibida en el sueldo.
- **Funciones.** Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- **Oportunidades de ascenso.** Disponibilidad de oportunidades de progreso.
- **Supervisión.** Competencia técnica y habilidad interpersonales del jefe inmediato.
- **Compañeros de trabajo.** Grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables.
- **Condiciones de trabajo.** Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.
- Seguridad en el trabajo. Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe (p.86).

Como podemos observar según las apreciaciones de los autores en líneas arriba, existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral, como son: el trabajo mismo, el pago, las oportunidades de promoción, el estilo de liderazgo, el

equipo de trabajo y las condiciones laborales, los cuales son muy importantes para que un empleado pueda sentirse satisfecho o no.

Teorías de la satisfacción laboral

Las teorías de la satisfacción laboral guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales, describiremos brevemente solo las más importantes:

Arbaiza (2010) menciona las siguientes teorías de la satisfacción laboral:

1) Teoría de March y Simon (1958) la motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de aspiración por parte del empleado. Además, cuanto más elevado sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos

planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. Esta teoría recalca la importancia de la teoría de las expectativas planteada por Vroom.

Asimismo, es importante que los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de las recompensas por parte de los empleados (p.184).

2) Teoría X / Y. Esta teoría fue planteada por McGregor (1960) quien sostenía que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basada en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías:

- **Teoría X:** Plantea que a las personas les desagradaba el trabajo y deben ser obligados y controlados para que cumplan con los objetivos de la organización.

- **Teoría Y:** Plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

McGregor (1960) afirma: Que la mejor alternativa es la “teoría Y” es la que deberían adoptar todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. McGregor se basa en la teoría de la satisfacción de Necesidades de Maslow, pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow. McGregor (1960) plantea las necesidades primarias, en donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades sociales, que incluirían la aprobación, afiliación y afecto. Y las necesidades personales, como la autorrealización y autonomía. Por otro lado, plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias fracasarán.

Posteriormente la teoría Y fue trabajada por Lorsh y Morse (1974) quienes la denominaron teoría de la contingencia. Estos autores planteaban que las

personas tenían diversas necesidades cuando trabajaban en una empresa, pues lo que buscan es lograr un sentido de competencia, el cual puede ser satisfecho de diferente manera por cada persona. Según Lorsh y Morse (1974) la satisfacción laboral es mayor, cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño (pp.184 - 185).

3) Teoría de Lawler y Porter (1967) plantean que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

- **Recompensas intrínsecas:** son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.

- **Recompensas extrínsecas:** son aquellos que son controlados por la organización, como pueden ser salarios, los ascensos y el estatus.

Estos autores sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que considera que la cantidad justa que merece. Por tal motivo, Lawler y Porter (1967) afirman que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés.

Asimismo, este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría hacer uno de los determinantes de la satisfacción laboral,

debido a la influencia de las recompensas. Por otro lado, es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo (pp.185 - 186).

4) Teoría Z. Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) quien intenta demostrar que es posible aplicar algunos logros de las técnicas de gestión japonesas a las organizaciones americanas. Asimismo, afirma que esta teoría de la satisfacción propiamente dicha, aunque puede aplicarse en las empresas de Occidente en los círculos de calidad.

Los círculos de calidad son un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas, en el sentido en que ellos pueden participar y de esta manera se pueden satisfacer estas necesidades superiores, empleando los factores motivacionales de Herzberg. Los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas.

Para Ouchi (1982) la clave para que una empresa pueda obtener mayor productividad, es implicar a los trabajadores en el proceso. Por otro lado, el tener objetivos y metas en común, trabajar en equipo, disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida son características fundamentales de esta teoría, pues permite mejorar el rendimiento en el trabajo (p.186).

5) Teoría bifactorial. Luthans (2008) menciona: Herzberg, condujo hace muchos años un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de, Pittsburg, Pennsylvania y sus alrededores. Usó el

método de incidentes críticos para obtener datos para análisis. Básicamente, se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio:

- a) ¿Cuándo se sintió particularmente bien en su empleo?, ¿qué lo animó? y
- b) ¿Cuándo se sintió sumamente mal en su empleo?, ¿qué lo desanimó?

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron interesantes y bastante consistentes. Los sentimientos agradables reportados se relacionan por lo general con experiencias y el contenido laboral. Por otro lado, los sentimientos desagradables reportados se relacionaban usualmente con los aspectos circundantes o periféricos del empleo, es decir, el contexto laboral.

Herzberg concluyó que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral. Denominó motivadores a los que producen satisfacción y factores de higiene a los que causan insatisfacción (p. 171).

En la década de los sesenta, Frederick Herzberg publicó su teoría bifactorial. Este investigador combinó las necesidades de orden inferior en una clasificación que llamó higiene o mantenimiento; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamó factores de motivación. La teoría bifactorial propone que la gente está motivada por factores de motivación, más que por factores de mantenimiento. (Lussier y Achua, 2008, p.77)

a) Factores de mantenimiento o extrínsecos. Estos también se denominan factores de motivación extrínsecas pues la motivación proviene de

fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre los factores de motivación extrínsecos están en el salario, la seguridad en el empleo, la categoría en el puesto, las condiciones laborales, las prestaciones y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con la satisfacción de las necesidades de orden inferior. (Lussier y Achua, 2008, p.78).

Franklin y Krieger (2011) afirman:

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Constituyen el contexto del cargo e incluyen:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Estatus.
- Seguridad (p.108).

Chiavenato (2009) menciona:

Los factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas. Son el contexto de trabajo. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente.
- Relaciones con los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización (p.245).

Arbaiza (2010) menciona:

Los factores de higiene están relacionados con factores externos a la persona y con sus necesidades primarias. En otras palabras, son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas, es decir, el ambiente de trabajo,

las políticas de la empresa, el salario, las prestaciones sociales y reglamento interno. Cuando estos factores son buenos, evitan la insatisfacción y cuando son deficientes, la provocan. (p.156).

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

Los factores higiénicos influyen en la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relacionan con el contexto en el cual lo desempeñan. Los factores higiénicos con factores extrínsecos, o factores externos al trabajo. Y tenemos los siguientes:

- Reglas y políticas de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Relaciones con los usuarios.
- Relaciones con los supervisores.
- Sueldo.
- Seguridad.
- Condiciones de trabajo (p.139).

b) Factores de motivación intrínsecos

A los motivadores se les denomina factores de motivación intrínsecos, pues la motivación proviene del interior de la persona merced al trabajo mismo. Los factores de motivación intrínsecos incluyen los logros, el reconocimiento, el reto y el progreso. Estos factores se relacionan con la satisfacción de necesidades de alto nivel. El placer de realizar algo que nos agrada y hacerlo bien pueden ser un premio en sí mismo. Las organizaciones reconocieron la importancia de la motivación intrínseca y están creando puestos más interesantes y que planteen desafíos, al mismo tiempo que buscan el equilibrio entre la motivación intrínseca y la extrínseca (Lussier y Achua, 2008, p.78).

Franklin y Krieger (2011) afirman:

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denomina “factores de satisfacción”. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Reconocimiento.

- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación (p.108).

Chiavenato (2009) menciona:

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.

- Responsabilidad total para el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño (p.245).

Arbaiza (2010) menciona:

Los factores de motivación son aquellas condiciones que ocurren dentro de la persona y están relacionados con las necesidades secundarias. Es decir, guardan relación con el perfil del puesto y produce una satisfacción duradera. La libertad para hacer un trabajo, autoevaluación de desempeño, el logro, el reconocimiento y el progreso. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios, acaban con ella (p.156).

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

Algunos factores motivadores son el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto mismo. Estos sentimientos positivos a su vez se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en el marco del trabajo. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona. Se tienen los siguientes:

- Logros.
- Avance.

- Autonomía.
- Retos.
- Retroalimentación.
- Responsabilidad (p.39).

En conclusión, Herzberg argumenta que ofrecer factores de mantenimiento impide que los empleados se sientan insatisfechos, pero no son motivo de satisfacción o motivación en sí mismos. En otras palabras, los factores de mantenimiento no satisfarán o motivarán a los empleados, solo impedirán que se sienta insatisfechos.

Por ejemplo, Herzberg considera que, si los empleados están insatisfechos con su sueldo y obtienen un aumento, dejan de estar insatisfechos, pero pronto se acostumbran al nuevo estándar de vida y una vez se sienten insatisfechos. Los empleados necesitarán otro aumento para no volver a estar insatisfechos. El círculo vicioso sigue y sigue. Por lo tanto, Herzberg sostiene que uno debe centrarse en los factores de motivación: el trabajo mismo (Lussier y Achua, 2008, p.79).

Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral

Arbaiza (2010) afirma:

Hemos mencionado que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha

se genera una serie de consecuencias. A nivel organizacional: existen algunos aspectos relacionados con la insatisfacción laboral, tales como:

- **El ausentismo.** Algunas investigaciones como la de la Wanous et al. (1997) plantean que existe una relación directa entre la insatisfacción laboral y el ausentismo pero que esta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otros factores relacionados, como por ejemplo problemas de transporte, enfermedades u otras actividades (p.187).

- **Abandono.** Crampton y Wagner (1994) afirman, que el abandono es uno de los factores que más se relacionan con la insatisfacción laboral. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo. En ambos casos, el tener que remplazar a un empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento. Griffieth et al. (2000) sostienen que la relación entre el abandono y la insatisfacción es más fuerte que la relación entre esta última y el ausentismo (p.187).

- **Las protestas.** “Los empleados insatisfechos pueden presentar constantes quejas a la administración y realizar protestas ya sean individuales o grupales, las cuales presentarían pérdidas para la organización” (p.187).

- **Comportamientos inadecuados.** Mangione y Quinn (1975) alegan que la insatisfacción laboral puede ocasionar ciertos comportamientos en los

empleados, tales como el consumo de sustancias, robos en el centro de trabajo, socialización indebida, sabotaje e impuntualidad. En otros casos, el empleado puede simplemente perder tiempo, como navegar por internet y hacer llamadas telefónicas innecesarias (p.187).

- **La productividad.** Mucho se comenta acerca de la relación entre satisfacción y productividad. Laffaldano y Muchinaky (1985) sostienen que la relación entre ambas no siempre es positiva, en tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van a influir en la productividad. Algunos autores señalan que ocurre lo contrario, es decir, si un empleado es productivo, se encuentra satisfecho tal como afirma Greene (1972) (p.187).

La actitud que tiene el trabajador frente a la satisfacción e insatisfacción

Robbins y Judge (2009) afirman:

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad, negligencia, es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y la activa /pasiva. Las respuestas se definen como sigue:

- **Salida:** comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

- **Voz:** tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración “está haciendo las cosas correctas”.

- **Negligencia:** permitir pasivamente que las condiciones empeoren inclusive con ausentismos o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismos y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables y reanimen las condiciones de trabajo satisfactorio (p.87).

2.5 Marco conceptual

- **Actitud:** predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de los individuos con los demás.

- **Administración:** manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

- **Calidad:** conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.

- **Círculos de calidad:** grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.

- **Clima organizacional:** calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.

- **Comportamiento organizacional:** es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

- **Cultura organizacional:** sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.

- **Dirección:** función administrativa que interpreta los objetivos y los planes y conduce y orienta a las personas hacia ellos. Es la función administrativa que viene después de la planeación y la organización. Está relacionada con la influencia sobre las personas y con la acción. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación.

- **Equipo:** Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.

- **Estilo de liderazgo:** define el estilo de liderazgo como una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir.

- **Influencia:** capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.

- **Liderazgo autoritario-benevolente:** es autoritario, pero menos fuerte y cerrado que el autoritario.

-**Liderazgo coercitivo:** es una variación del liderazgo autoritario-benevolente, pero más condescendiente y menos rígido.

- **Liderazgo autoritario – coercitivo:** es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones.

- **Liderazgo consultivo:** es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.

- **Liderazgo participativo:** este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia.

- **Liderazgo:** arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

- **Motivación:** estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar objetivos o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.

- **Organización:** tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas

correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

- **Productividad:** es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.

- **Rotación de personal:** es la salida de algunos empleados, y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

- **Satisfacción laboral:** actitud positiva hacia el trabajo personal.

Marco Metodológico

Metodología de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (p.92).

Hipótesis general

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción organizacional, en Wilug Limitada año 2021.

Hipótesis específicas

H1 El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona directamente con la satisfacción organizacional, en Wilug Limitada año 2021.

H2 El liderazgo autoritario benevolente se relaciona directamente con satisfacción organizacional, en Wilug Limitada año 2021.

H3 El liderazgo consultivo se relaciona directamente con la satisfacción organizacional, en Wilug Limitada año 2021.

H4 El liderazgo participativo se relaciona directamente con la satisfacción organizacional, en Wilug Limitada año 2021.

Variables

Hernández et al. (2010) mencionan “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93)

Las variables para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

Variable 1: Estilo de liderazgo

Lussier y Achua (2008) definen: El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65)

Variable 2: Satisfacción Organizacional

Locke (Como se citó en Luthans, 2008) define: La satisfacción laboral (organizacional) es una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. (p.141)

Tabla N° 2: Cuadro de operacionalización de variables.

Estilo de liderazgo	Lussier y Achua (2008) Afirman. El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65)	El estilo de liderazgo se refiere a la conducta y comportamiento que caracteriza a un líder al momento de relacionarse con los colaboradores.	Liderazgo autoritario coercitivo	Comunicación descendente. Decisiones centralizadas. Evita la organización informal. Recompensas salariales son escasas. Medidas disciplinarias.
			Liderazgo autoritario benevolente	Comunicación ascendente esporádica. Decisiones parcialmente centralizadas. Organización informal esporádica. Recompensas salariales frecuentes. Medidas disciplinarias esporádicas.
			Liderazgo Consultivo	Comunicación ascendente, descendente y lateral. Decisiones parcialmente centralizadas. Organización informal. Recompensas salariales y simbólicas. Medidas disciplinarias poco frecuentes.
			Liderazgo participativo	Comunicación ascendente, descendente y lateral.

				<p>Organización informal (forman equipos de trabajo).</p> <p>Recompensas salariales, simbólicas y sociales.</p> <p>Medidas disciplinarias poco frecuentes.</p>
Satisfacción Laboral	<p>Locke (Como se citó en Luthans, 2008), define a la satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. (p.141)</p>	<p>Satisfacción laboral es una actitud de la persona, que resulta de la evaluación que realiza a su puesto laboral, dicha evaluación, estará basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.</p>	<p>Factores de mantenimiento o extrínsecos.</p>	<p>Condiciones físicas de trabajo.</p> <p>Relaciones con él supervisor.</p> <p>Relaciones con los compañeros de trabajo.</p> <p>Salario.</p> <p>Seguridad en el empleo.</p> <p>Oportunidades de crecimiento.</p> <p>Reglamentos internos.</p>
			<p>Factores motivacionales o intrínsecos</p>	<p>Reconocimiento.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Autonomía.</p> <p>Ascensos.</p> <p>Habilidades personales.</p> <p>Logro.</p> <p>Trabajo mismo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Metodología

Enfoque

El enfoque que se utilizó para el presente trabajo de investigación fue el enfoque cuantitativo, ya que Hernández et al. (2010) mencionan “El enfoque cuantitativo. Usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar las teorías” (p.4).

Por lo mencionado en el anterior párrafo se utilizó en el presente trabajo de investigación el enfoque cuantitativo ya que la recolección de datos fue en base a una medición numérica.

Tipo de estudio

Para el presente trabajo de investigación, el tipo de estudio que se utilizó fue una investigación sustantiva descriptiva. Carrasco (2006) menciona: La investigación sustantiva se orienta a resolver problemas fácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural. (p.44)

Este mismo autor menciona también, que la investigación sustantiva descriptiva, describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variables) (p.44).

Entonces utilizando la clasificación empleada por Carrasco Díaz, el presente trabajo de investigación, por sus propósitos, es una investigación de tipo sustantiva - descriptiva.

Diseño de investigación

El diseño de investigación para el presente trabajo de investigación es: Diseño no experimental transeccional descriptivo correlacional, ya que, Carrasco (2006) menciona: Los diseños no experimentales son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimentan. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia (p.71).

Diseños transeccionales o transversales. Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad en un momento determinado del tiempo (p.72).

Diseños transeccionales descriptivos. Estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad de un momento determinado (p.72).

Diseños transeccionales correlacionales. Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y

fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p.73).

En función a lo mencionado por Carrasco Díaz, en los anteriores párrafos, el presente trabajo de investigación es de diseño no experimental - transversal - descriptivo - correlacional. Ya que la investigación carece de manipulación de variables, se estudió el fenómeno o hecho de la realidad en un momento determinado tal y cual se presentará en la realidad y se analizaran las características de cada variable para luego determinar el grado de relación entre éstas.

Población y muestra

Población

Arias (2012) afirma: La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Ésta queda delimitada por el problema de investigación y por los objetivos de estudio (p.81).

La población para el presente trabajo de investigación son las personas que trabajan en Wilug Limitada año 2021, la población estaba conformada por el total de trabajadores de todos los centros y/o faenas donde presta servicios la empresa, que son un total de 180 personas.

Muestra

Arias (2012) menciona “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p.83).

Tipo de muestra

El tipo de muestra seleccionado para el presente trabajo de investigación fue una muestra no probabilística intencionada, ya que, Carrasco (2006) menciona: En las Muestras no pirobalísticas. La selección de la muestra depende directamente de la voluntad y criterio arbitrario del investigador, así como de su experiencia, pero supone un conocimiento objetivo de las características y propiedades de la población (p.264).

Las Muestras intencionadas. Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística. El investigador procura que la muestra sea lo más representativa posible, para ello es necesario que conozca objetivamente las características de la población estudiada. El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera conveniente y cree que son los más representativos (p.243).

Tomando en cuenta lo mencionado por Arias y Carrasco se determinó que para el presente trabajo de investigación, no se utilizará ninguna fórmula estadística

para la obtención de la muestra, se tomará a la totalidad de la población, que son un total de 34 personas de todos niveles jerárquicos de la empresa, la cual se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla N° 3: Personal que trabaja en Wilug Limitada.

Centro o Faena	Cantidad de colaboradores
Minera Mantos Blancos	7
Minera Mantos Verdes	4
Fundición Chagres	2
Oficina Copiapó	1
Minera Antucoya	18
Minera Lomas Bayas	16
Falabella	14
Minera Centinela	24
Minera El Soldado	6
GNL Quintero	8
Minera los Pelambres	25
Oficina Santiago	7
Oficina Coquimbo	6
Minera Michilla	3
Minera Pucobre	3
Minera Franke	2
Minera Coipa	7
Central Coquimbo	10
Total	181

Fuente: Información otorgada por Wilug Ltda. noviembre 2021

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Carrasco (2006) menciona “La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad y sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtienen” (p.314).

Carrasco (2006) menciona “El cuestionario, es un instrumento de investigación social más usado cuando se estudian un gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se entrega a cada una de ellas” (p.318).

Teniendo en cuenta lo mencionado en el anterior párrafo por el autor Carrasco, se utilizó en el presente trabajo de investigación como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El cuestionario contó con 6 preguntas introductorias de datos generales como apoyo y un total de 40 preguntas en la escala de Likert, de las cuales 20 preguntas están relacionadas exclusivamente con la variable estilo de liderazgo y 20 preguntas están relacionadas exclusivamente con la variable satisfacción organizacional.

Por un lado, la variable estilo de liderazgo está conformado por 5 dimensiones liderazgo autoritario - coercitivo (5 ítems), liderazgo autoritario - benevolente (5 ítems), liderazgo consultivo (5 ítems) y liderazgo participativo (5 ítems); esta variable tuvo un total de 20 preguntas, las alternativas de las preguntas de la variable fueron:

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) Algunas veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

Por otro lado, la variable satisfacción laboral está conformada por 2 dimensiones: factores de mantenimiento o extrínsecos (10 ítems) y factores motivacionales o intrínsecos (10 ítems); esta variable tuvo un total de 20 preguntas, las alternativas de las preguntas de la variable fueron:

- (1) nunca
- (2) casi nunca
- (3) algunas veces
- (4) casi siempre
- (5) siempre.

Métodos de análisis de datos

Para el presente trabajo de investigación, el estadígrafo que se utilizara para el análisis de datos será Excel por la facilidad de uso y por la variedad de herramientas, las cuales facilitaran el procesamiento de los datos.

Se obtendrá del análisis de datos, resultados descriptivos representados en tablas y gráficos, y para la contrastación de las hipótesis se utilizará el método estadístico del coeficiente de Spearman.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta sobre el Estilo de Liderazgo y Satisfacción Organizacional en Wilug Limitada, año 2021. (Encuesta para el personal de Wilug)

Buenos días/tardes:

Estimados colaboradores, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad, obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo y satisfacción organizacional, en los diferentes centros y/o faenas de Wilug. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pido por favor responda todas las preguntas con sinceridad. Llene primero los datos generales, posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con una equis (X) en un sólo recuadro.

Tabla N° 4: Encuesta sobre el Estilo de Liderazgo y Satisfacción

Organizacional

Datos generales:

a). Género:

Femenino

Masculino

b). Edad

c). Nivel de estudio

Técnico medio

Técnico superior

Universitario

Otro

d). Unidad de negocio en la que trabaja

Minera Mantos Blanco

Minera Mantos Verdes

Fundición Chagres

Sucursal Copiapó

Minera Antucoya

Minera Lomas Bayas

Falabella

Minera Centinela

Minera el Soldado

GNL Quintero

Minera los Pelambres

Sucursal Santiago

Sucursal Coquimbo

Minera Michilla

Minera Pucobre

Minera Franke

Minera la Coipa

Casa Matriz Coquimbo

e). Tiempo que labora en la empresa:

1 a 6 meses.

7 a 12 meses.

1 a 2 años.

2 a 5 años.

5 años y más.

f). Tiempo que labora en su puesto actual:

Menos de 1 mes.

1 a 6 meses.

7 a 12 meses.

1 a 2 años.

2 a 5 años.

5 años y más.

PREGUNTAS ALTERNATIVAS

La escala de calificación es la siguiente:

Nunca: 1 Casi nunca: 2 Algunas Veces: 3 Casi Siempre: 4 Siempre: 5

ESTILO DE LIDERAZGO

1 ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal?	
2 ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?	
3 ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?	
4 ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?	
5 ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?	
6 ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato?	

7 ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?	
8 ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?	
9 ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT´S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)?	
10 ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?	
11 ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior?	
12 ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?	
13 ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?	
14 ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?	
15 ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?	

16 ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes?	
17 ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?	
18 ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?	
19 ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?	
20 ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?	

SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL

21 ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?	
22 ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?	

23 ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?	
24 ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?	
25 ¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión?	
26 ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?	
27 ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?	
28 ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?	
29 ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?	
30 ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?	
31 ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?	
32 ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo son importantes para el logro de objetivos de la empresa?	
33 ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?	
34 ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?	

35 ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso (ejemplo. promover a otro cargo)?	
36 ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?	
37 ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?	
38 ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?	
39 ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?	
40 ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?	

Aplicación del instrumento.

A Continuación se presentará el análisis de los resultados obtenidos de la investigación a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información (Anexo N°01) a los trabajadores de Wilug Limitada, 2021, en primer lugar se presenta el análisis descriptivo de los datos generales y de las variables de estudio (la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral) y en segundo lugar el análisis de la correlación de ambas variables; la información será presentada en tablas y gráficos, éstas fueron elaboradas mediante Microsoft Excel.

TABULACIÓN DE LOS DATOS.

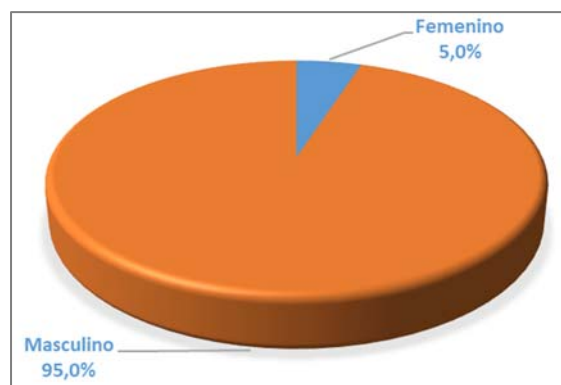
Interpretación de los datos generales de la encuesta aplicada al personal de Wilug Limitada, en diferentes centros o faenas, 2021.

Tabla N° 5: Género de los trabajadores de Wilug Ltda.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Femenino	3	5,0%	5,0%
Masculino	57	95,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Género de los trabajadores de Wilug Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

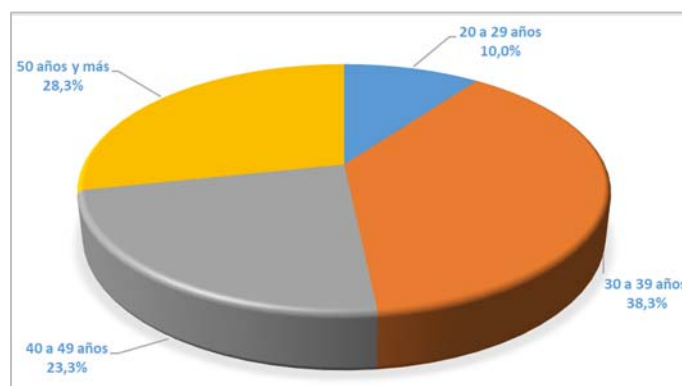
En la tabla N°05 y el gráfico N°02 en cuanto al género del total de trabajadores que desarrollaron la encuesta en Wilug Ltda. se tiene una participación femenina de 5% y masculino de un 95%. Esta pregunta hace referencia que la mayoría del personal que trabaja en la empresa son hombres con un 95%.

Tabla N° 6: Rango de edad de los trabajadores de Wilug Ltda.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
20 a 29 años	6	10,0%	10,0%
30 a 39 años	23	38,3%	48,3%
40 a 49 años	14	23,3%	71,7%
50 y más	17	28,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Rango de edad de los trabajadores de Wilug Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

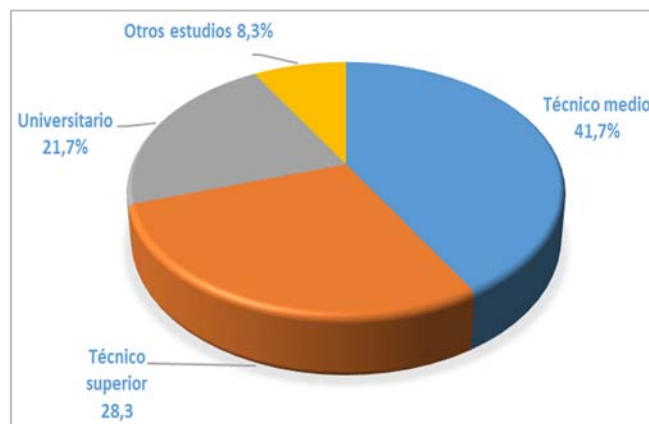
La tabla N°06 y el gráfico N°04 demuestra que el rango de edades del personal que labora en Wilug Ltda. está estructurada de la siguiente forma: un 10,0% del personal tiene entre 20 y 29 años; el 38,3% tiene entre 30 y 39 años; el 23,3% tiene entre 40 y 49 años; y el 28,3% tiene 50 años y más. La mayoría de los colaboradores que trabajan en la empresa son adultos jóvenes que se encuentra en el rango edad de 30 a 39 años con un 39% del total.

Tabla N° 7: Nivel de estudios de los trabajadores de Wilug Ltda.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Técnico Medio	25	41,7%	41,7%
Técnico Superior	17	28,3%	70,0%
Universitarios	13	21,7%	91,7%
Otros estudios	5	8,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Nivel de estudios de los trabajadores de Wilug Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

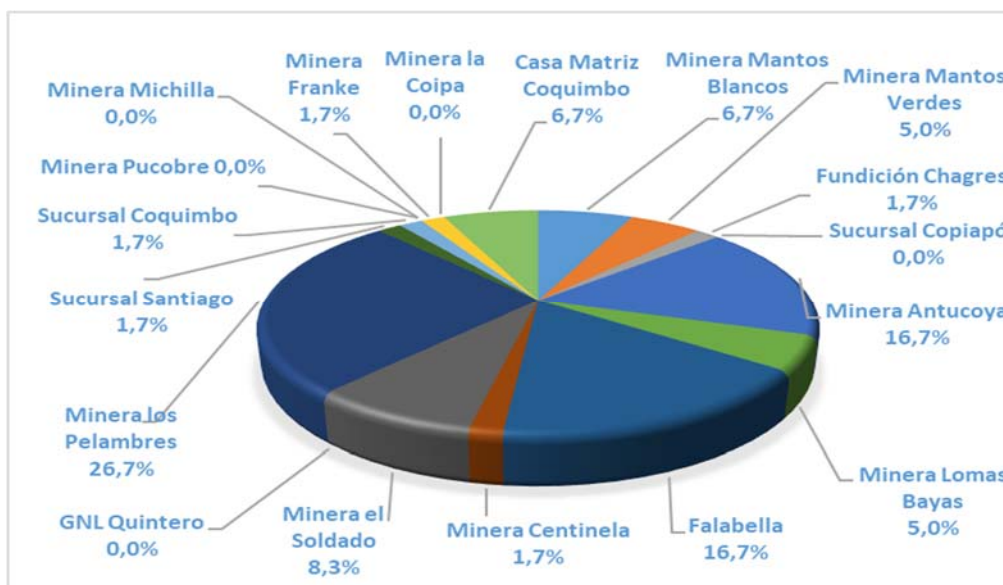
En la tabla N°07 y el gráfico N°04 da cuenta del nivel de estudios alcanzados por el personal de Wilug Ltda., un 41,7% es técnico nivel medio, el 28,3% es técnico de nivel superior, el 21,7% tiene estudios universitarios y un 8,3% posee otro tipo de estudios. Se puede visualizar que la mayoría del personal que labora en la empresa cuenta con un nivel de estudios técnico medio con un 41,7%.

Tabla N° 8: Unidad de negocio de los trabajadores.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Minera Mantos Blancos	4	6,7%	6,7%
Minera Mantos Verdes	3	5,0%	11,7%
Fundición Chagres	1	1,7%	13,3%
Sucursal Copiapó	0	0,0%	13,3%
Minera Antucoya	10	16,7%	30,0%
Minera Lomas Bayas	3	5,0%	35,0%
Falabella	10	16,7%	51,7%
Minera Centinela	1	1,7%	53,3%
Minera el Soldado	5	8,3%	61,7%
GNL Quintero	0	0,0%	61,7%
Minera los Pelambres	16	26,7%	88,3%
Sucursal Santiago	1	1,7%	90,0%
Sucursal Coquimbo	1	1,7%	91,7%
Minera Michilla	0	0,0%	91,7%
Minera Pucobre	0	0,0%	91,7%
Minera Franke	1	1,7%	93,3%
Minera la Coipa	0	0,0%	93,3%
Casa Matriz Coquimbo	4	6,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Unidad de negocio de los trabajadores de Wilug Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°08 y el gráfico N°05 se muestra la participación de colaboradores de las distintas faenas o unidades de negocio de Wilug Ltda. obteniendo un 6,7% de participación de Minera Mantos Blancos; un 5,0% de participación de Minera Mantos Verdes; un 1,7% de participación de fundición Chagres; un 16,7% de participación de Minera Antucoya; un 5,0% de participación de Minera Lomas Bayas; un 16,7% de participación de Falabella; un 1,7% de participación de Minera Centinela; un 8,3% de participación de Minera el Soldado; un 26,7% de participación de Minera los Pelambres; un 1,7% de participación de Sucursal Santiago; un 1,7% de participación de Sucursal Coquimbo; un 1,7% de participación de Minera Franke y un 6,7% de participación de Casa Matriz Coquimbo.

El centro con mayor participación en este estudio fue Minera los Pelambres con un 26,7%.

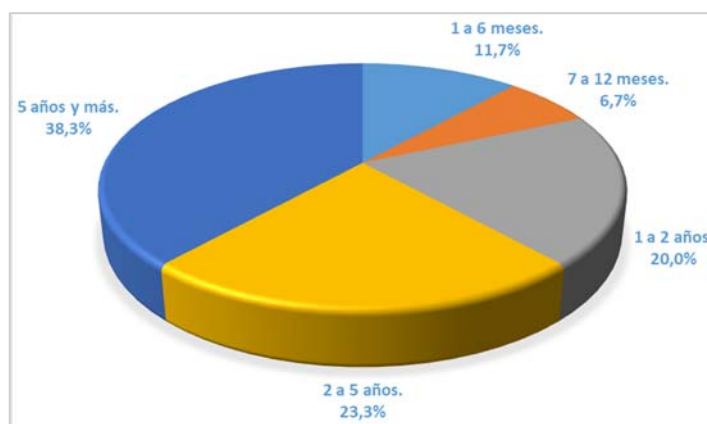
Los centros de Sucursal Copiapó, GNL Quintero, Minera Michilla, Minera Pucobre y Minera la Coipa no tuvieron participación del estudio obteniendo 0,0%.

Tabla N° 9: Tiempo que labora en la empresa.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 a 6 meses	7	11,7%	11,7%
7 a 12 meses	4	6,7%	18,3%
1 a 2 años	12	20,0%	38,3%
2 a 5 años	14	23,3%	61,7%
5 años y más	23	38,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Tiempo que labora en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°09 y el gráfico N°06 se muestra el tiempo laboral del personal de Wilug Ltda.: el 11,7% labora de 1 a 6 meses, el 6,7% labora de 7 a 12 meses, el 20,0% labora de 1 a 2 años, el 23,3% labora de 2 a 5 años, y el 38,3% labora de 5 años a más. Se demuestra que la gran mayoría del personal es antiguo, ya que está trabajando en la empresa de 5 años y más.

Tabla N° 10: Tiempo en el puesto actual.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Menos de 1 mes	0	0,0%	0,0%
1 a 6 meses	8	13,3%	13,3%
7 a 12 meses	6	10,0%	23,3%
1 a 2 años	11	18,3%	41,7%
2 a 5 años	10	16,7%	58,3%
5 años y más	25	41,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7: Tiempo en el puesto actual de los trabajadores de Wilug Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

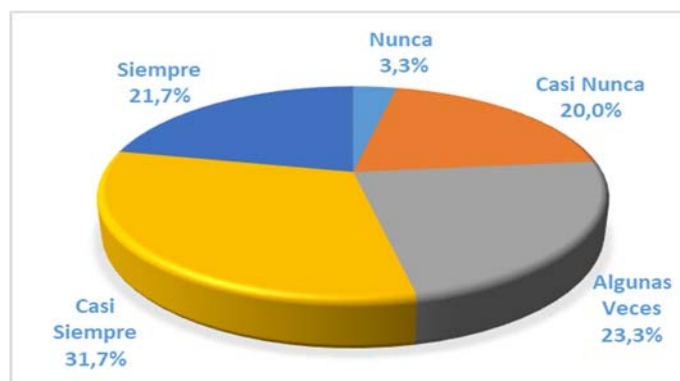
La tabla N°10 y el gráfico N°07 muestran que el tiempo de los colaboradores en su puesto actual es un 13,3% de 1 a 6 meses, un 10,0% de 7 a 12 meses, un 18,3% de 1 a 2 años, un 16,7% de 2 a 5 años y un 41,7% de 5 años a más. Se demuestra que la mayoría del personal a trabajado de 2 a 5 años en su puesto actual con un 41,7%.

Tabla N° 11: ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,3%	3,3%
Casi Nunca	12	20,0%	23,3%
Algunas Veces	14	23,3%	46,7%
Casi Siempre	19	31,7%	78,3%
Siempre	13	21,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8: ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

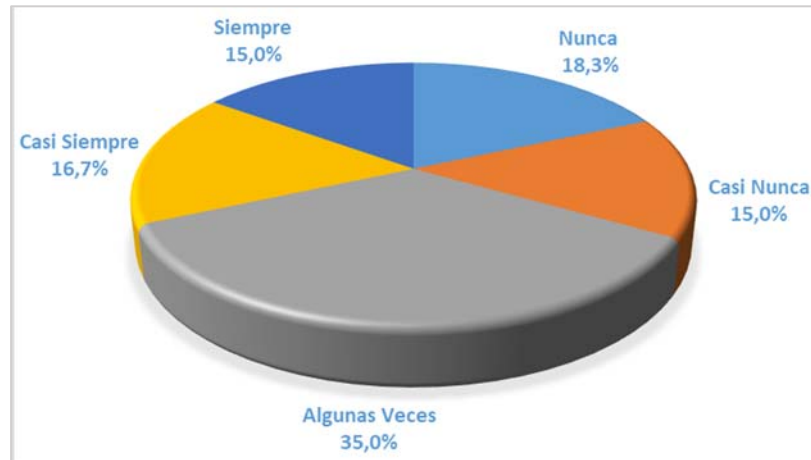
La tabla N°11 y el gráfico N°08 muestra la opinión frente a la pregunta ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal?, obteniendo que el 3,3% de los colaboradores perciben que nunca les toman la opinión, el 20,0% opina que casi nunca se les pregunta, el 23,35% opina que algunas veces, el 31,7% opina que casi siempre se les pide opinión, y un 21,7% opina que siempre se les piden opinión para la toma de decisiones importantes. Se observa que la mayoría de los colaboradores de la empresa opinan que casi siempre en las decisiones importantes se les pide opinión con un 31,7%.

Tabla N° 12: ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	11	18,3%	18,3%
Casi Nunca	9	15,0%	33,3%
Algunas Veces	21	35,0%	68,3
Casi Siempre	10	16,7%	85,0%
Siempre	9	15,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9: ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

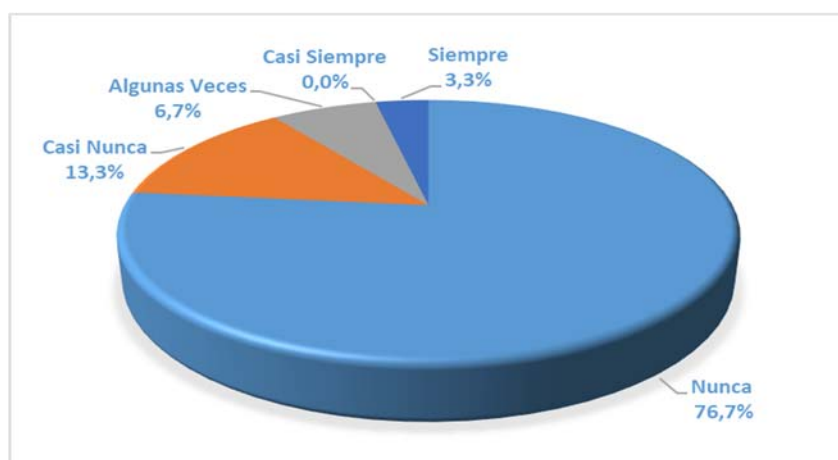
La tabla N°12 y el gráfico N°9 muestra la percepción del personal frente a la pregunta ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes? obteniendo que un 18,3% dicen que nunca, un 15,0% dice que casi nunca, un 35,0% dice que algunas veces, un 16,7% dice que casi siempre y un 15,0% dice que Siempre. Se observa que el 35,0% del personal dice que su jefe se comunica solo para darle órdenes.

Tabla N° 13: ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	11	18,3%	18,3%
Casi Nunca	9	15,0%	33,3%
Algunas Veces	21	35,0%	68,3
Casi Siempre	10	16,7%	85,0%
Siempre	9	15,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10: Pregunta ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

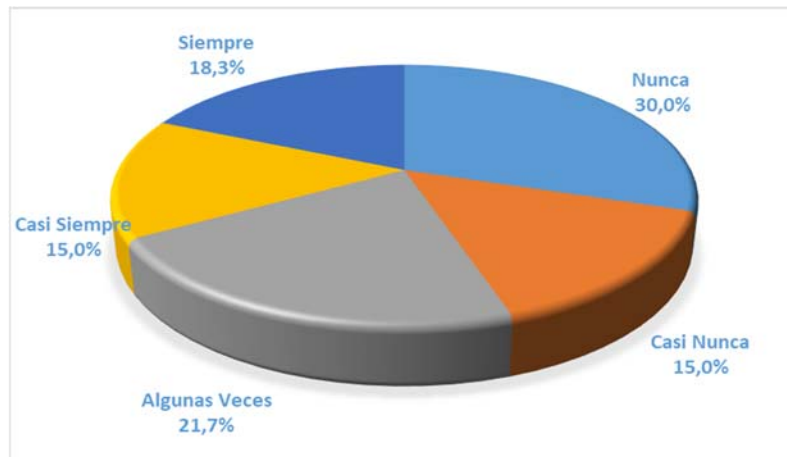
En la tabla N°13 y el gráfico N°10 se muestra la opinión frente a la pregunta ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo? se determina que: un 76,7% de los encuestados dicen que nunca, un 13,3% dice que Casi Nunca, un 6,7% dice que Algunas Veces, un 0,0% casi siempre y un 3,3% dice que Siempre. Se observa que la mayor parte de los trabajadores dicen que nunca se les prohíbe la comunicación sobre temas distintos al trabajo entre compañeros.

Tabla N° 14: ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	18	30,0%	30,0%
Casi Nunca	9	15,0%	45,0%
Algunas Veces	13	21,7%	66,7
Casi Siempre	9	15,0%	81,7%
Siempre	11	18,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11: ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

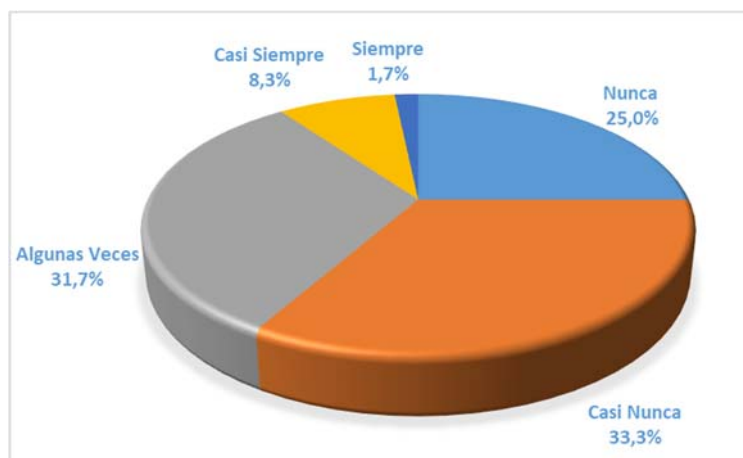
En la tabla N°14 y el gráfico N°11 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?: un 30,0% de los encuestados dicen que nunca, un 15,0% dice que casi nunca, un 21,7% dice que algunas veces, un 15,0% casi siempre y un 18,3% dice que siempre. La tendencia de los trabajadores muestra que por el logro de metas u objetivos la empresa evita otorgar recompensas.

Tabla N° 15: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	15	25,0%	25,0%
Casi Nunca	20	33,3%	58,3%
Algunas Veces	19	31,7%	90,0%
Casi Siempre	5	8,3%	98,3%
Siempre	1	1,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

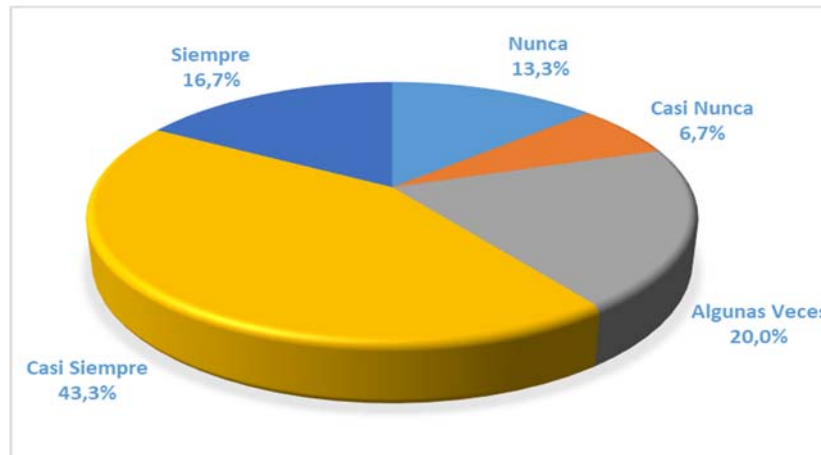
En la tabla N°15 y el gráfico N°12 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias? se determina que: un 25,0% de los encuestados dicen que nunca, un 33,3% dice que casi nunca, un 31,7% dice que algunas veces, un 8,3% casi siempre y un 1,7% dice que siempre. El 33,3% del personal indica que casi nunca su jefe aplica sanciones disciplinarias frente a una falta o error cometido por el personal.

Tabla N° 16: ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	13,3%	13,3%
Casi Nunca	4	6,7%	20,0%
Algunas Veces	12	20,0%	40,0%
Casi Siempre	26	43,3%	83,3%
Siempre	10	16,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13: ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°16 y el gráfico N°13 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato? se determina que: un 13,3% de los encuestados dicen que nunca, un 6,7% dice que casi nunca, un 20,0% dice que algunas veces, un 43,3% casi siempre y un 16,7% dice que siempre. La opinión del 43,3% de los encuestados dice que casi siempre se les permite tomar decisiones rutinarias.

Tabla N° 17: ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	6	10,0%	33,7%
Algunas Veces	12	20,0%	68,3
Casi Siempre	23	38,3%	85,0%
Siempre	18	30,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14: ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

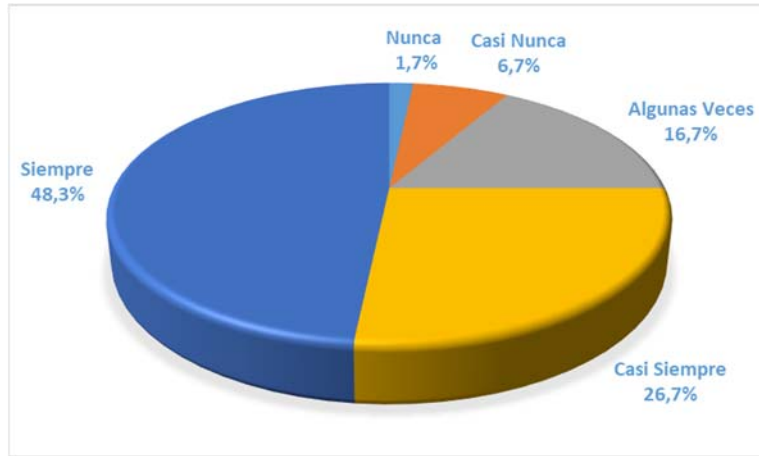
En la tabla N° 17 y el gráfico N°14 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 10,0% dice que casi nunca, un 20,0% dice que algunas veces, un 38,3% casi siempre y un 30,0% dice que siempre. El 38,3% siente que su jefe en ocasiones le pide opinión para mejorar algo en su trabajo.

Tabla N° 18: ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	4	6,7%	8,3%
Algunas Veces	10	16,7%	25,0%
Casi Siempre	16	26,7%	51,7%
Siempre	29	48,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15: ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

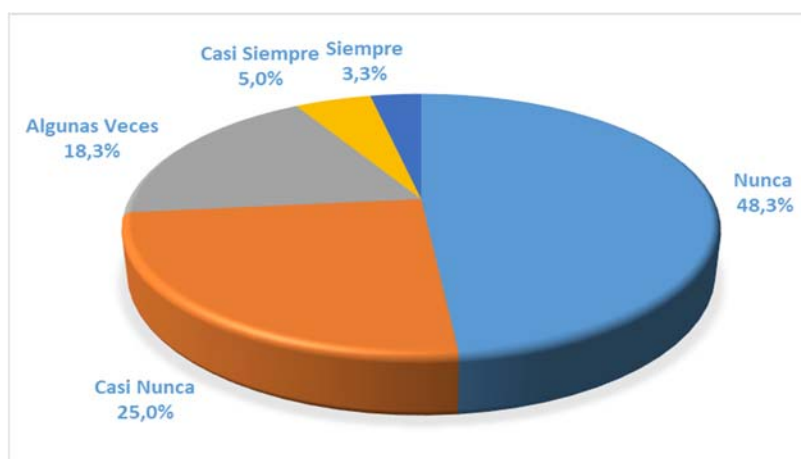
En la tabla N°18 y el gráfico N°15 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 6,7% dice que casi nunca, un 16,7% dice que algunas veces, un 26,7% casi siempre y un 48,3% dice que siempre. El 48,3% de los trabajadores dicen que su jefe si les permite comunicarse con sus compañeros sobre temas distintos al trabajo.

Tabla N° 19: ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT´S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	29	48,3%	48,3%
Casi Nunca	15	25,0%	73,3%
Algunas Veces	11	18,3%	91,7%
Casi Siempre	3	5,0%	96,7%
Siempre	2	3,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16: ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT´S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

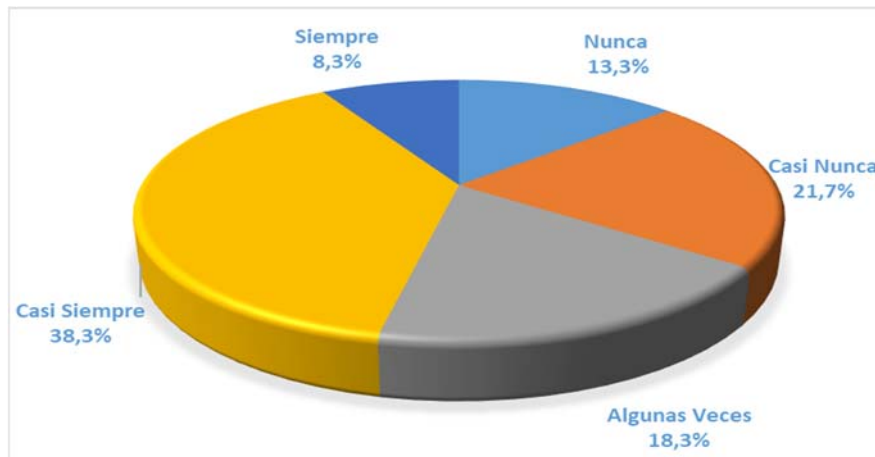
En la tabla N°19 y el gráfico N°16 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT´S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)? se determina que: un 48,3% de los encuestados dicen que nunca, un 25,0% dice que casi nunca, un 18,3% dice que algunas veces, un 5,0% casi siempre y un 3,3% dice que siempre. El 48,3% de los trabajadores dicen que nunca existen incentivos económicos por el logro de objetivos.

Tabla N° 20: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	13,3%	13,3%
Casi Nunca	13	21,7%	35,3%
Algunas Veces	11	18,3%	53,3%
Casi Siempre	23	38,3%	91,7%
Siempre	5	8,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17: ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

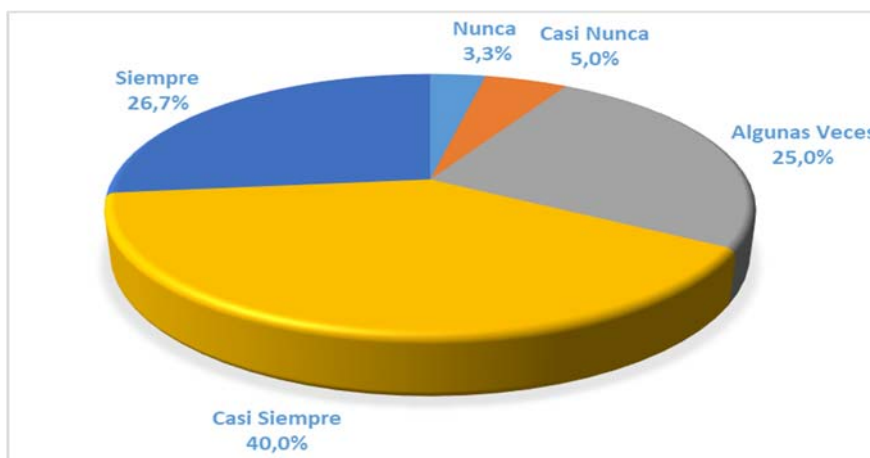
En la tabla N°20 y el gráfico N°17 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida? se determina que: un 13,3% de los encuestados dicen que nunca, un 21,7% dice que casi nunca, un 18,3% dice que algunas veces, un 38,3% casi siempre y un 8,3% dice que siempre. El 38,3% de los encuestados dice que casi siempre su jefe toma medidas disciplinarias para evitar situaciones parecidas.

Tabla N° 21: ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,3%	3,3%
Casi Nunca	3	5,0%	8,3%
Algunas Veces	15	25,0%	33,3%
Casi Siempre	24	40,0%	73,3%
Siempre	16	26,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18: ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

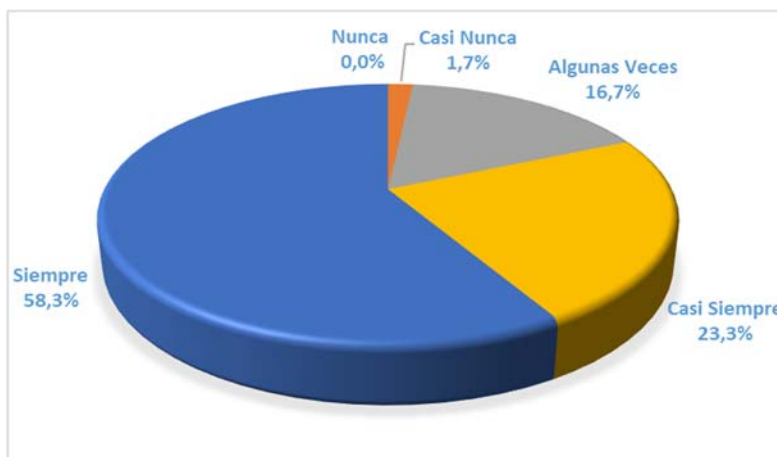
En la tabla N°21 y el gráfico N°18 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior? se determina que: un 3,3% de los encuestados dicen que nunca, un 5,0% dice que casi nunca, un 15,0% dice que algunas veces, un 40,0% casi siempre y un 26,7% dice que siempre. El 40,0% de los encuestados siente que puede tomar decisiones importantes bajo supervisión.

Tabla N° 22: ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	0	0,0%	0,0%
Casi Nunca	1	1,7%	1,7%
Algunas Veces	10	16,7%	18,3%
Casi Siempre	14	23,3%	41,7%
Siempre	35	58,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19: ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

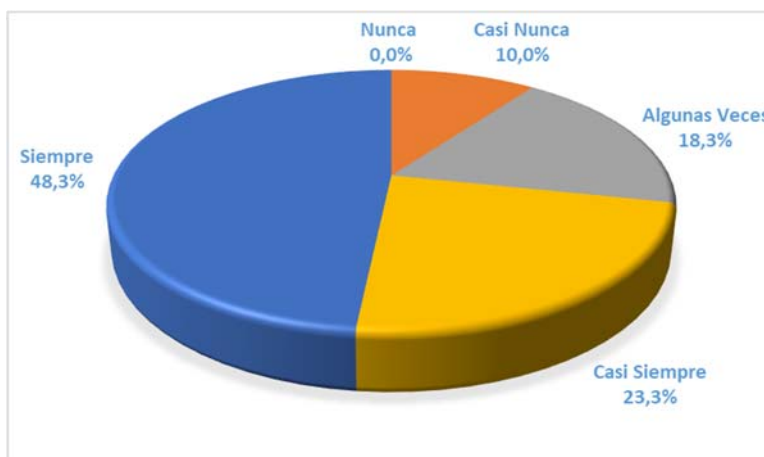
En la tabla N°22 y el gráfico N°19 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo? se determina que: un 0,0% de los encuestados dicen que nunca, un 1,7% dice que casi nunca, un 16,7% dice que algunas veces, un 23,3% casi siempre y un 58,3% dice que siempre. El 58,3% de los colaboradores dicen que siempre pueden comunicarse para intercambiar información.

Tabla N° 23: ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	0	0,0%	0,0%
Casi Nunca	6	10,0%	10,0%
Algunas Veces	11	18,3%	28,3%
Casi Siempre	14	23,3%	51,7%
Siempre	29	48,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20: ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

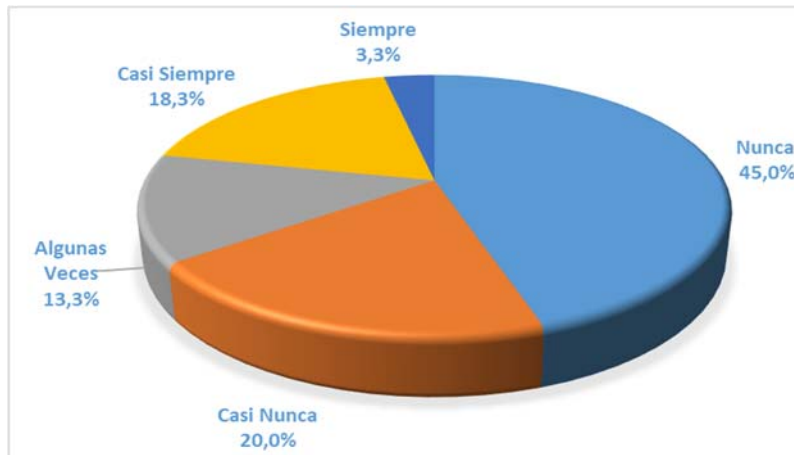
En la tabla N°23 y el gráfico N°20 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo? se determina que: un 0,0% de los encuestados dicen que nunca, un 10,0% dice que casi nunca, un 18,3% dice que algunas veces, un 23,3% casi siempre y un 48,3% dice que Siempre. El 48,3% de los encuestados indica que su jefe fomenta la comunicación entre compañeros relacionada con el trabajo.

Tabla N° 24: ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	27	45,0%	45,0%
Casi Nunca	12	20,0%	65,0%
Algunas Veces	8	13,3%	78,3%
Casi Siempre	11	18,3%	96,7%
Siempre	2	3,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21: ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

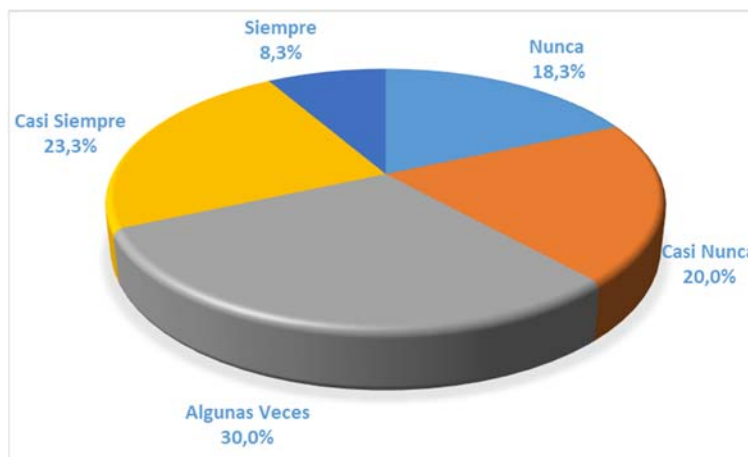
En la tabla N°24 y el gráfico N°21 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño? se determina que: un 45,0% de los encuestados dicen que nunca, un 20,0% dice que casi nunca, un 13,3% dice que algunas veces, un 18,3% casi siempre y un 3,3% dice que siempre. El 45% de los encuestados indica que la empresa no otorga recompensas por las metas cumplidas.

Tabla N° 25: ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	11	18,3%	18,3%
Casi Nunca	12	20,0%	38,3%
Algunas Veces	18	30,0%	68,3%
Casi Siempre	14	23,3%	91,7%
Siempre	5	8,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 22: ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

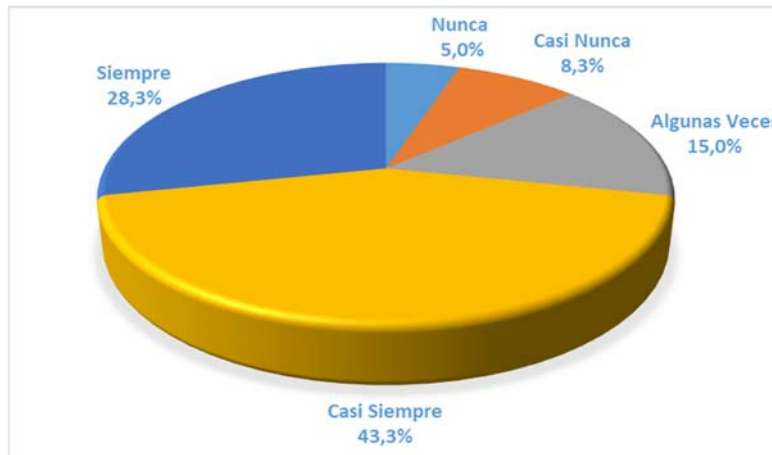
En la tabla N°25 y el gráfico N°22 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave? se determina que: un 18,3% de los encuestados dicen que nunca, un 20,0% dice que casi nunca, un 30,0% dice que algunas veces, un 23,3% casi siempre y un 8,3% dice que siempre. El 30,0% de los encuestados indica que su jefe algunas veces aplica sanciones disciplinarias frente a faltas graves.

Tabla N° 26: ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	5,0%	5,0%
Casi Nunca	5	8,3%	13,3%
Algunas Veces	9	15,0%	28,3%
Casi Siempre	26	43,3%	71,7%
Siempre	17	28,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 23: ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

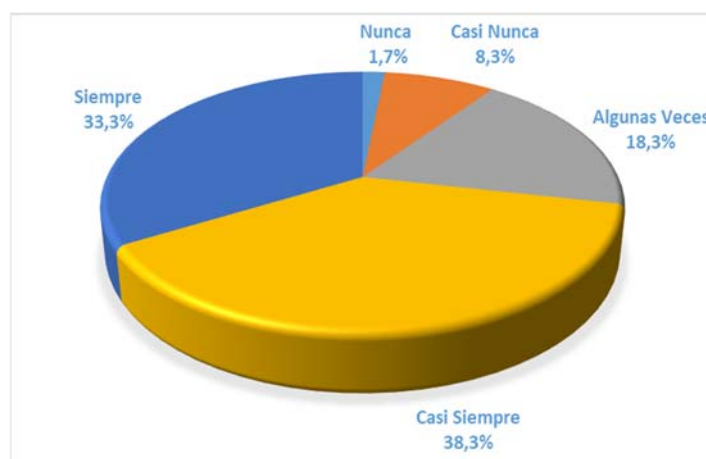
En la tabla N°26 y el gráfico N°23 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes? se determina que: un 5,0% de los encuestados dicen que nunca, un 8,3% dice que casi nunca, un 15,0% dice que algunas veces, un 43,3% casi siempre y un 28,3% dice que siempre. El 43,3% de los colaboradores consideran que casi siempre tienen libertad para tomar decisiones y consideran que su opinión es valiosa para la administración.

Tabla N° 27: ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	5	8,3%	10,0%
Algunas Veces	11	18,3%	28,3%
Casi Siempre	23	38,3%	66,7%
Siempre	20	33,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24: ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

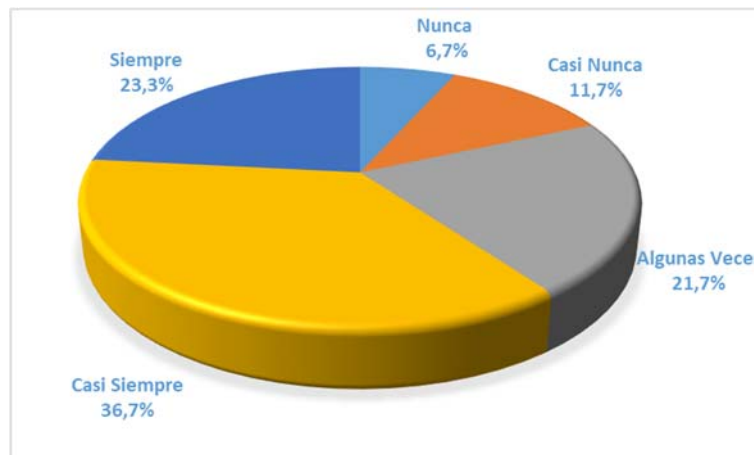
En la tabla N°27 y el gráfico N°24 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 8,3% dice que casi nunca, un 18,3% dice que algunas veces, un 38,3% casi siempre y un 33,3% dice que siempre. El 38,3% de los encuestados indica que casi siempre existe comunicación fluida con su jefe.

Tabla N° 28: ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	6,7%	6,7%
Casi Nunca	7	11,7%	18,3%
Algunas Veces	13	21,7%	40,0%
Casi Siempre	22	36,7%	76,7%
Siempre	14	23,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25: ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

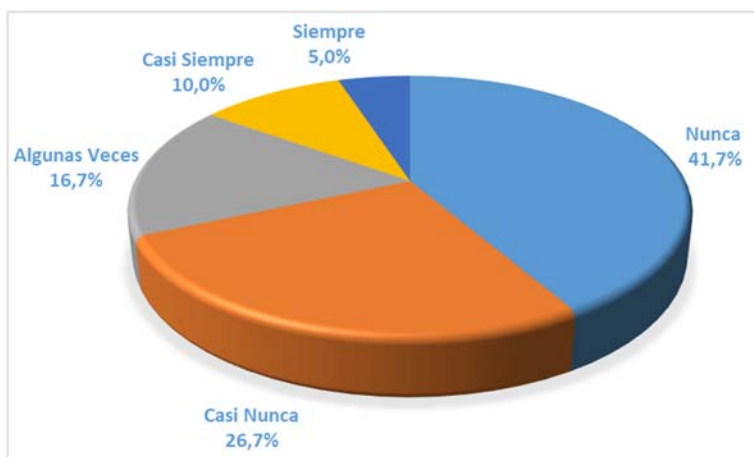
En la tabla N°28 y el gráfico N°25 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal? se determina que: un 6,7% de los encuestados dicen que nunca, un 11,7% dice que casi nunca, un 21,7% dice que algunas veces, un 36,7% casi siempre y un 23,3% dice que siempre. El 36,7% de los encuestados indica que casi siempre su jefe fomenta la comunicación con sus pares generando mayor confianza entre ellos.

Tabla N° 29: ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	25	41,7%	41,7%
Casi Nunca	16	26,7%	68,3%
Algunas Veces	10	16,7%	85,0%
Casi Siempre	6	10,0%	95,0%
Siempre	3	5,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 26: ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

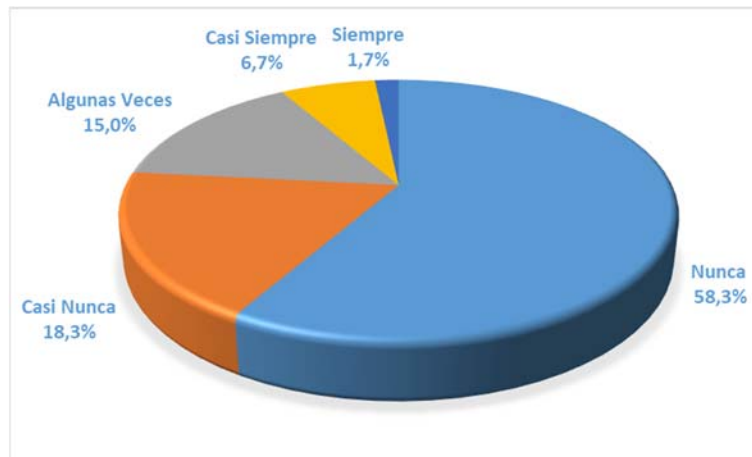
En la tabla N°29 y el gráfico N°26 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño? se determina que: un 41,7% de los encuestados dicen que nunca, un 26,7% dice que casi nunca, un 16,7% dice que algunas veces, un 10,0% casi siempre y un 5,0% dice que siempre. El 41,7% de los colaboradores encuestados indican que nunca se les otorga recompensas cuando se logra un buen desempeño.

Tabla N° 30: ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	35	58,3%	58,3%
Casi Nunca	11	18,3%	76,7%
Algunas Veces	9	15,0%	91,7%
Casi Siempre	4	6,7%	98,3%
Siempre	1	1,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 27: ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

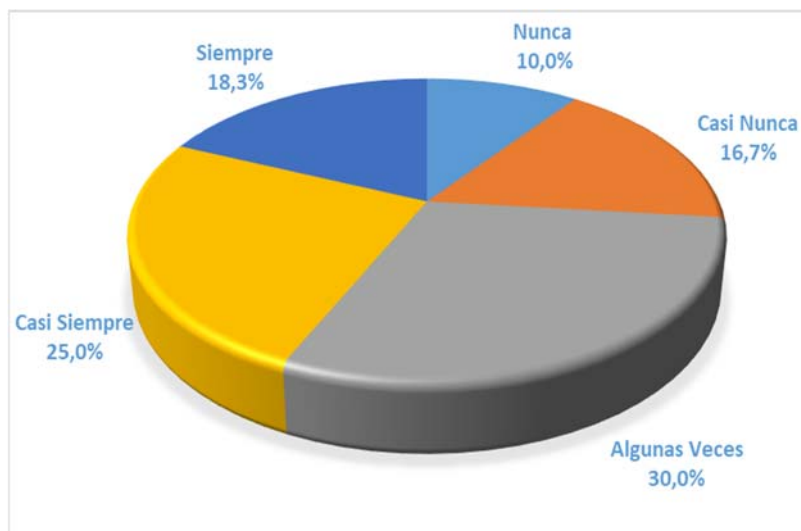
En la tabla N°30 y el gráfico N°27 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo? se determina que: un 58,3% de los encuestados dicen que nunca, un 18,3% dice que casi nunca, un 15,0% dice que algunas veces, un 6,7% casi siempre y un 1,7% dice que siempre. El 58,3% de los encuestados indican que su jefe nunca aplica sanciones disciplinarias y que tampoco se les considera en la toma de sanción.

Tabla N° 31: ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	11	18,3%	18,3%
Casi Nunca	9	15,0%	33,3%
Algunas Veces	21	35,0%	68,3
Casi Siempre	10	16,7%	85,0%
Siempre	9	15,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 28: ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

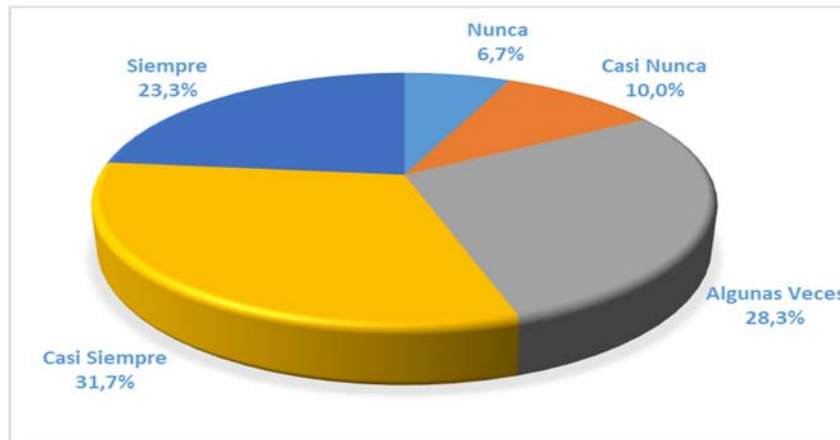
En la tabla N°31 y el gráfico N°28 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño? se determina que: un 10,0% de los encuestados dicen que nunca, un 16,7% dice que casi nunca, un 30,0% dice que algunas veces, un 25,0% casi siempre y un 18,3% dice que siempre. Según las encuestas aplicadas el 30,0% de los colaboradores consideran que algunas veces el mobiliario, equipos y espacios son los adecuados para el trabajo.

Tabla N° 32: ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	6,7%	6,7%
Casi Nunca	6	10,0%	16,7%
Algunas Veces	17	28,3%	45,0%
Casi Siempre	19	31,7%	76,7%
Siempre	14	23,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 29: ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

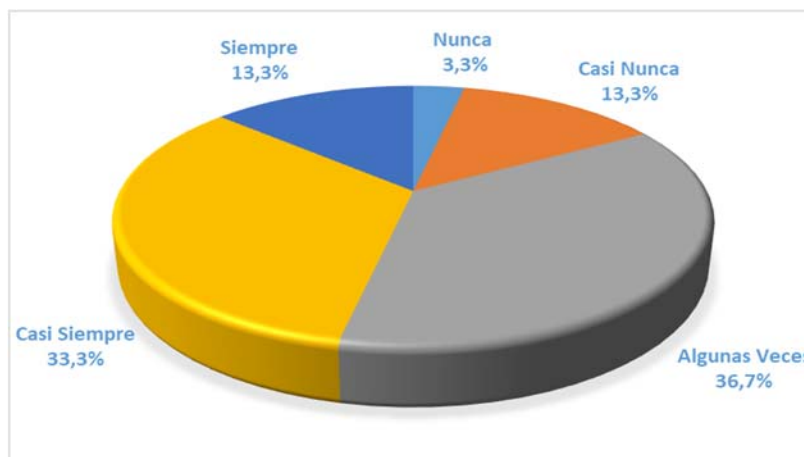
En la tabla N°32 y el gráfico N°29 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma? se determina que: un 6,7% de los encuestados dicen que nunca, un 10,0% dice que casi nunca, un 28,3% dice que algunas veces, un 31,7% casi siempre y un 23,3% dice que siempre. El 31,7% de los colaboradores indican que casi siempre se les otorgan los recursos para el desarrollo de sus actividades.

Tabla N° 33: ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,3%	3,3%
Casi Nunca	8	13,3%	16,7%
Algunas Veces	22	36,7%	53,3%
Casi Siempre	20	33,3%	86,7%
Siempre	8	13,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 30: ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

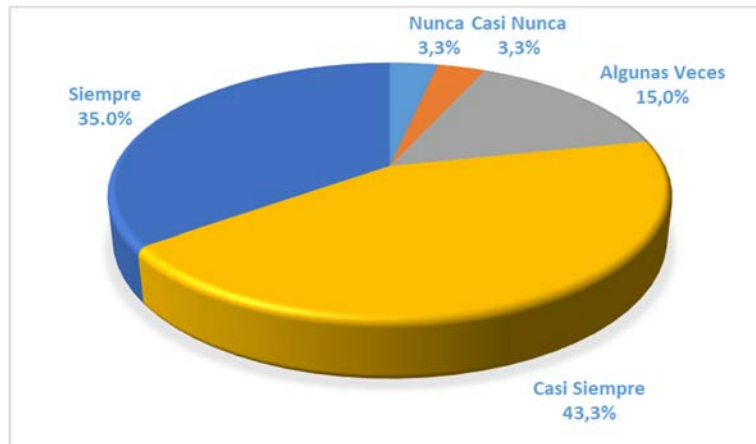
En la tabla N°33 y el gráfico N°30 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente? se determina que: un 3,3% de los encuestados dicen que nunca, un 13,3% dice que casi nunca, un 36,7% dice que algunas veces, un 33,3% casi siempre y un 13,3% dice que siempre. El 33,3% de los encuestados consideran que sus quejas o reclamos son atendidos y resueltos rápidamente.

Tabla N° 34: ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,3%	3,3%
Casi Nunca	2	3,3%	6,7%
Algunas Veces	9	15,0%	21,7%
Casi Siempre	26	43,3%	65,0%
Siempre	21	45,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 31: ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

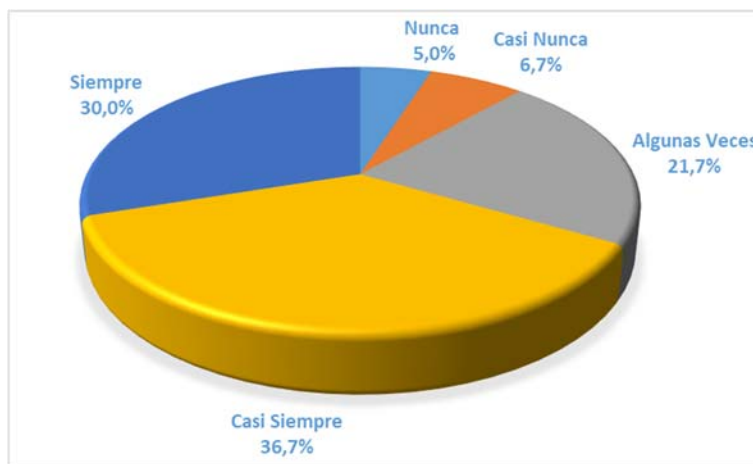
En la tabla N°34 y el gráfico N°31 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten? se determina que: un 3,3% de los encuestados dicen que nunca, un 3,3% dice que casi nunca, un 15,0% dice que algunas veces, un 43,3% casi siempre y un 35,0% dice que siempre. Según el 43,3% de los encuestados considera que su jefe cuenta con habilidades y conocimientos para el desempeño de su función.

Tabla N° 35: ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	5,0%	5,0%
Casi Nunca	4	6,7%	11,7%
Algunas Veces	13	21,7%	33,3%
Casi Siempre	22	36,7%	70,0%
Siempre	18	30,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 32: ¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

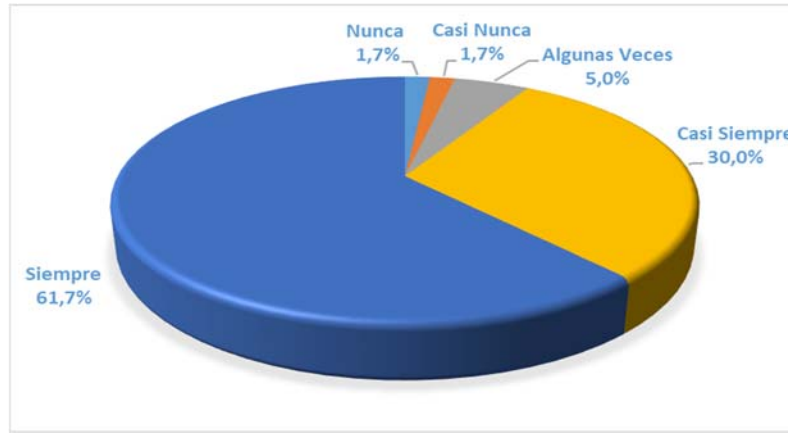
En la tabla N°35 y el gráfico N°32 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión? se determina que: un 5,0% de los encuestados dicen que nunca, un 6,7% dice que casi nunca, un 21,7% dice que algunas veces, un 36,7% casi siempre y un 30,0% dice que siempre. El 36,7% de los colaboradores consideran que casi siempre se les toma en cuenta su opinión para decisiones importantes.

Tabla N° 36: ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	1	1,7%	3,3%
Algunas Veces	3	5,0%	8,3%
Casi Siempre	18	30,0%	38,3%
Siempre	37	61,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 33: ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

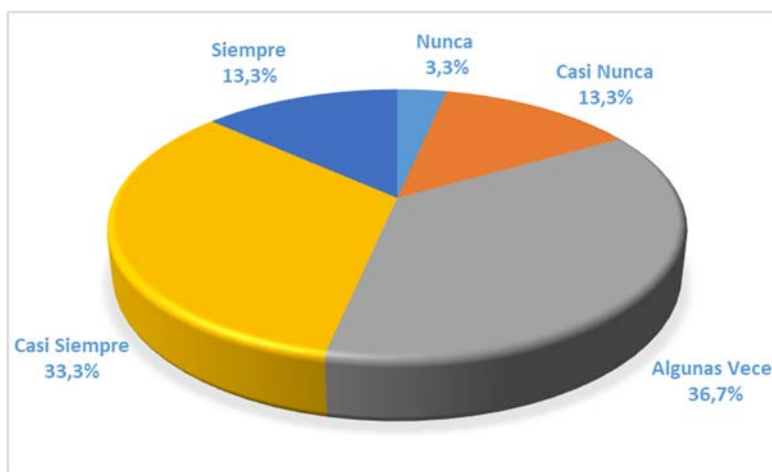
En la tabla N°36 y el gráfico N°33 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 1,7% dice que casi nunca, un 5,0% dice que algunas veces, un 30,0% casi siempre y un 61,7% dice que siempre. Según la encuesta el 61,7% de los colaboradores consideran que siempre sus compañeros se ayudan mutuamente en su lugar de trabajo.

Tabla N° 37: ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	10	16,7%	16,7%
Casi Nunca	7	11,7%	28,3%
Algunas Veces	15	25,0%	53,3%
Casi Siempre	20	33,3%	86,7%
Siempre	8	13,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 34: ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

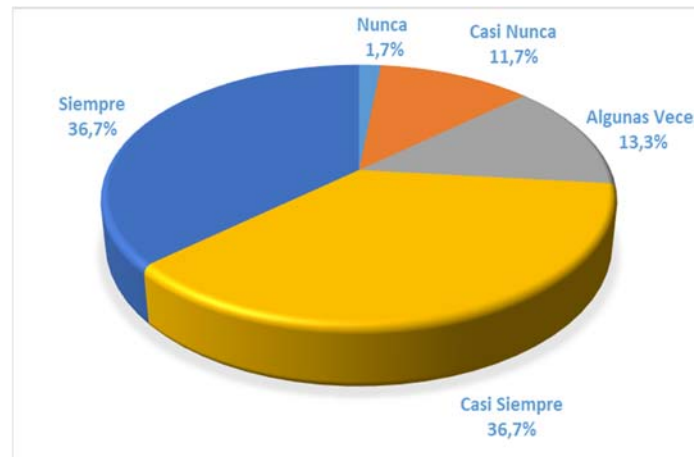
En la tabla N°37 y el gráfico N°34 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe? se determina que: un 16,7% de los encuestados dicen que nunca, un 11,7% dice que casi nunca, un 25,0% dice que algunas veces, un 33,3% casi siempre y un 13,3% dice que siempre. Según la encuesta el 33,3% de los encuestados consideran que casi siempre están conformes con el sueldo que reciben.

Tabla N° 38: ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	7	17,7%	13,3%
Algunas Veces	8	13,3%	26,7%
Casi Siempre	22	36,7%	63,3%
Siempre	22	36,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 35: ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

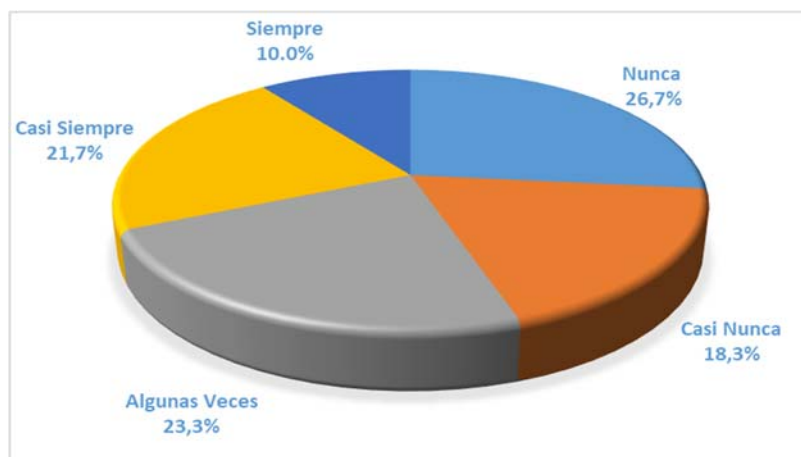
En la tabla N°38 y el gráfico N°35 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 11,7% dice que casi nunca, un 13,3% dice que algunas veces, un 36,7% casi siempre y un 36,7% dice que siempre. Según la encuesta un 36,7% de los encuestados indican que casi siempre sienten una estabilidad laboral y económica; otro 36,7% indican que siempre sienten una estabilidad laboral y económica.

Tabla N° 39: ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	16	26,7%	26,7%
Casi Nunca	11	18,3%	45,0%
Algunas Veces	14	23,3%	68,3%
Casi Siempre	13	21,7%	90,0%
Siempre	6	10,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 36: ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

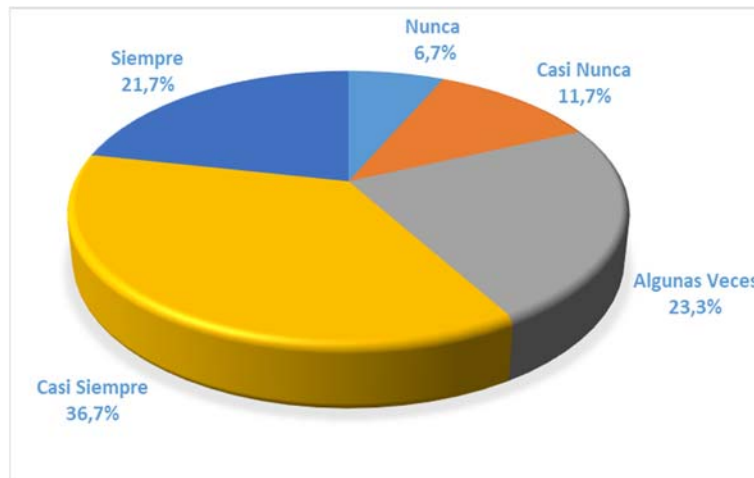
En la tabla N°39 y el gráfico N°36 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo? se determina que: un 26,7% de los encuestados dicen que nunca, un 18,3% dice que casi nunca, un 23,3% dice que algunas veces, un 21,7% casi siempre y un 10,0% dice que siempre. El 26,7% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa no les brinda capacitación para mejorar sus habilidades y conocimiento.

Tabla N° 40: ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	6,7%	6,7%
Casi Nunca	7	11,7%	18,3%
Algunas Veces	14	23,3%	41,7%
Casi Siempre	22	36,7%	78,3%
Siempre	13	21,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 37: ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

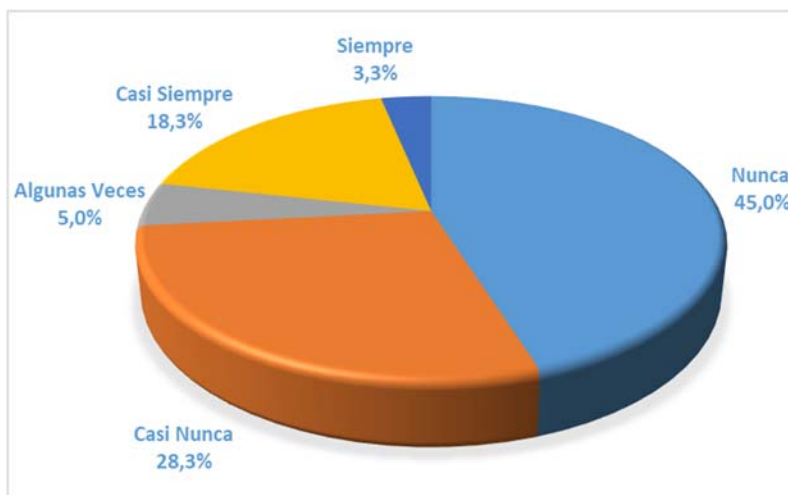
En la tabla N°40 y el gráfico N°37 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad? se determina que: un 6,7% de los encuestados dicen que nunca, un 11,7% dice que casi nunca, un 23,3% dice que algunas veces, un 36,7% casi siempre y un 21,7% dice que siempre. El 36,7% de los colaboradores consideran que casi siempre las normas de la empresa les permite trabajar con comodidad.

Tabla N° 41: ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	27	45,0%	45,0%
Casi Nunca	17	28,3%	73,3%
Algunas Veces	3	5,0%	78,3%
Casi Siempre	11	18,3%	96,7%
Siempre	2	3,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 38: ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

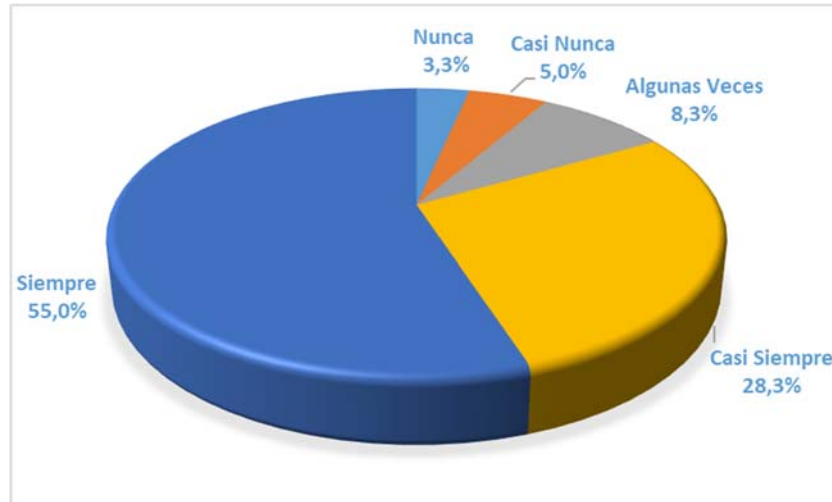
En la tabla N°41 y el gráfico N°38 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza? se determina que: un 45,0% de los encuestados dicen que nunca, un 28,3% dice que casi nunca, un 5,0% dice que algunas veces, un 18,3% casi siempre y un 3,3% dice que siempre. El 45,0% de los encuestados considera que nunca se les reconoce por el buen trabajo realizado.

Tabla N° 42: ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo son importantes para el logro de objetivos de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	3,3%	3,3%
Casi Nunca	3	5,0%	8,3%
Algunas Veces	5	8,3%	16,7%
Casi Siempre	17	28,3%	45,0%
Siempre	33	55,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 39: ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo son importantes para el logro de objetivos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

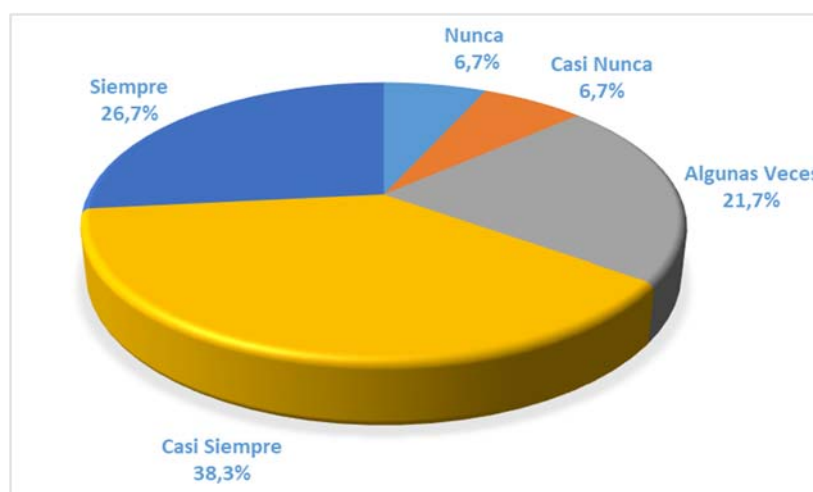
En la tabla N°42 y el gráfico N°39 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo son importantes para el logro de objetivos de la empresa? se determina que: un 3,3% de los encuestados dicen que nunca, un 5,0% dice que casi nunca, un 8,3% dice que algunas veces, un 28,3% casi siempre y un 55,0% dice que siempre. El 55% de los colaboradores encuestados siempre consideran que las responsabilidades de sus cargos son importantes para el logro de objetivos de la empresa.

Tabla N° 43: ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	6,7%	6,7%
Casi Nunca	4	6,7%	13,3%
Algunas Veces	13	21,7%	35,0%
Casi Siempre	23	38,3%	73,3%
Siempre	16	26,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 40: ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

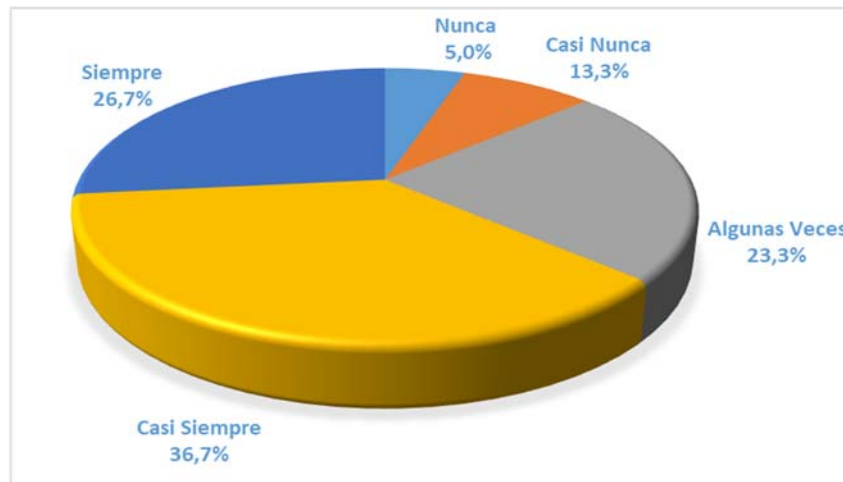
En la tabla N°43 y el gráfico N°40 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente? se determina que: un 6,7% de los encuestados dicen que nunca, un 6,7% dice que casi nunca, un 21,7% dice que algunas veces, un 38,3% casi siempre y un 26,7% dice que siempre. El 38,3% de los colaboradores considera que casi siempre tienen la libertad de realizar sus funciones según su criterio y forma conveniente.

Tabla N° 44: ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	5,0%	5,0%
Casi Nunca	5	8,3%	13,3%
Algunas Veces	14	23,3%	36,7%
Casi Siempre	22	36,7%	73,3%
Siempre	16	26,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 41: ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

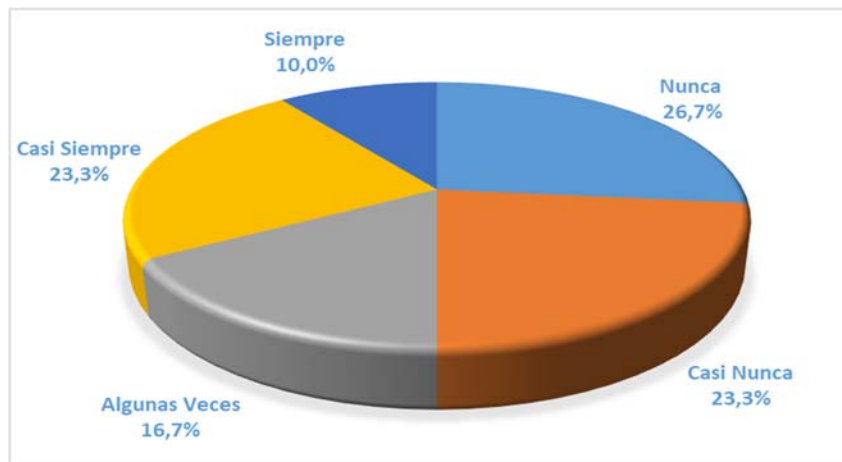
En la tabla N°44 y el gráfico N°41 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes? se determina que: un 5,0% de los encuestados dicen que nunca, un 8,3% dice que casi nunca, un 23,3% dice que algunas veces, un 36,7% casi siempre y un 26,7% dice que siempre. El 36,7% de los encuestados indican que siempre su trabajo le brinda oportunidades de toma de decisiones importantes.

Tabla N° 45: ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso? (ejemplo: promover a otro cargo)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	16	3,3%	3,3%
Casi Nunca	14	13,3%	16,7%
Algunas Veces	10	36,7%	53,3%
Casi Siempre	14	33,3%	86,7%
Siempre	6	13,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 42: ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso? (ejemplo: promover a otro cargo)



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

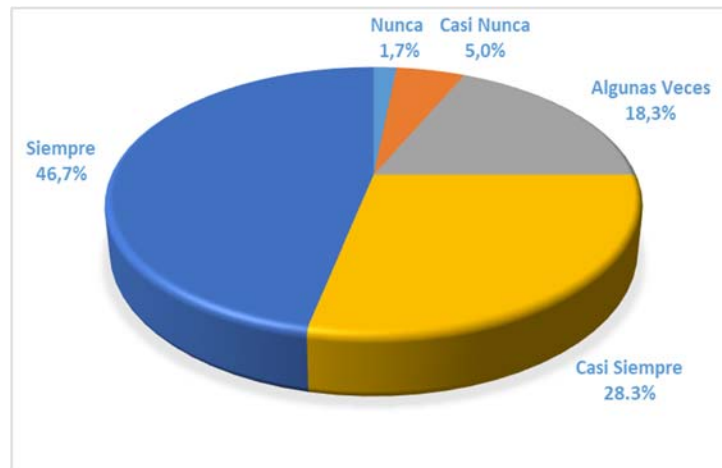
En la tabla N°45 y el gráfico N°42 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso? (ejemplo promover a otro cargo) se determina que: un 26,7% de los encuestados dicen que nunca, un 23,3% dice que casi nunca, un 16,7% dice que algunas veces, un 23,3% casi siempre y un 10,0% dice que siempre. Según la encuesta un 26,7% considera que nunca la empresa valora su trabajo brindando oportunidades de ascenso.

Tabla N° 46: ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	3	5,0%	6,7%
Algunas Veces	11	18,3%	25,0%
Casi Siempre	17	28,3%	53,3%
Siempre	28	46,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 43: ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

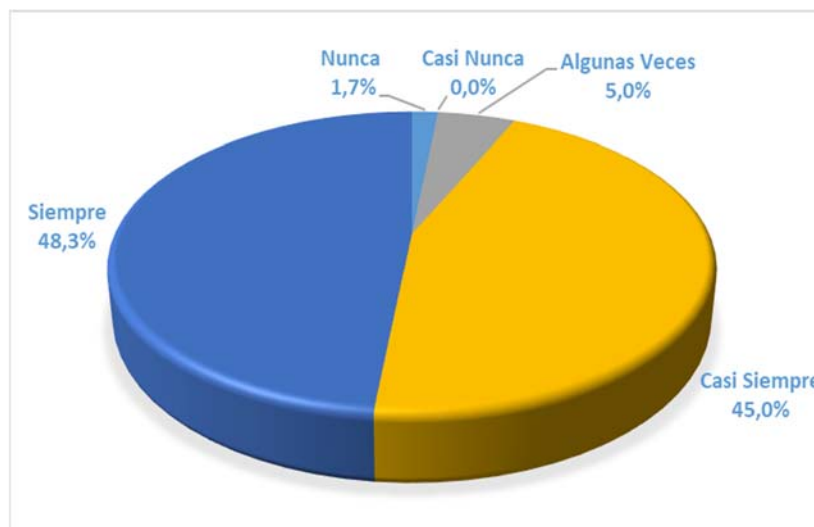
En la tabla N°46 y el gráfico N°44 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 5,0% dice que casi nunca, un 18,3% dice que algunas veces, un 28,3% casi siempre y un 46,7% dice que siempre. Según los colaboradores encuestados el 46,7% considera que siempre en el trabajo que realiza pone en práctica sus habilidades y conocimientos.

Tabla N° 47: ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	1,7%	1,7%
Casi Nunca	0	0,0%	1,7%
Algunas Veces	3	5,0%	6,7%
Casi Siempre	27	40,0%	51,7%
Siempre	29	48,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 44: ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

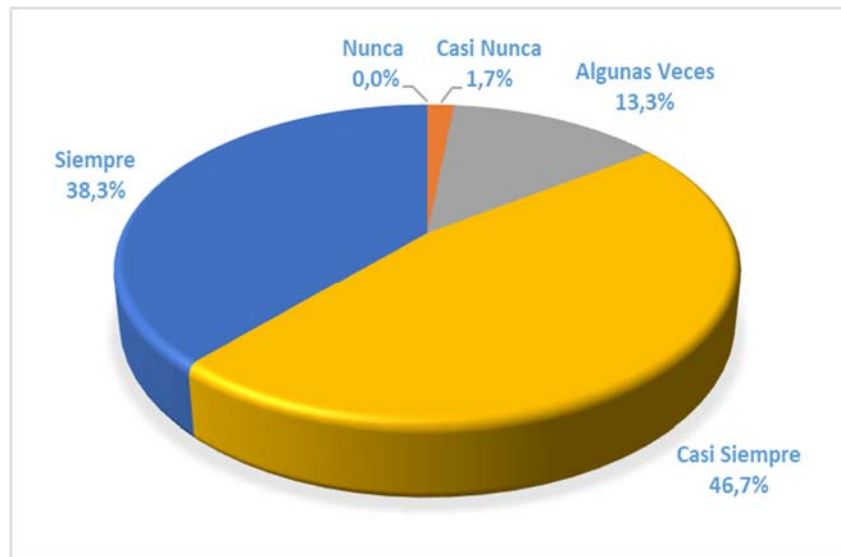
En la tabla N°47 y el gráfico N°44 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito? se determina que: un 1,7% de los encuestados dicen que nunca, un 0,0% dice que casi nunca, un 5,0% dice que algunas veces, un 45,0% casi siempre y un 48,3% dice que siempre. Según el 48,3% de los encuestados consideran que siempre al finalizar una tarea sientes que han logrado culminar con éxito.

Tabla N° 48: ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	0	0,0%	0,0%
Casi Nunca	1	1,7%	1,7%
Algunas Veces	8	13,3%	15,0%
Casi Siempre	28	46,7%	61,7%
Siempre	23	38,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 45: ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

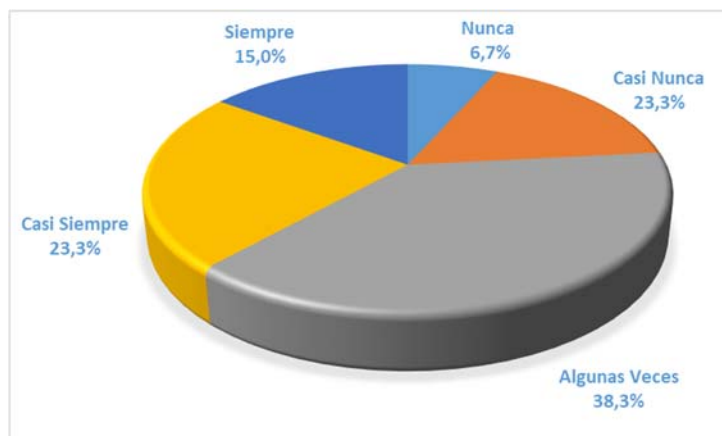
En la tabla N°48 y el gráfico N°45 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes? se determina que: un 0,0% de los encuestados dicen que nunca, un 1,7% dice que casi nunca, un 13,3% dice que algunas veces, un 46,7% casi siempre y un 38,3% dice que siempre. El 46,7% de los colaboradores indican que casi siempre las tareas a diario son desafiantes e interesantes.

Tabla N° 49: ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	6,7%	6,7%
Casi Nunca	10	16,7%	23,3%
Algunas Veces	23	38,3%	61,7%
Casi Siempre	14	23,3%	85,0%
Siempre	9	15,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 46: ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°49 y el gráfico N°47 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental? se determina que: un 6,7% de los encuestados dicen que nunca, un 16,7% dice que casi nunca, un 38,3% dice que algunas veces, un 23,3% casi siempre y un 15,0% dice que siempre. El 38,3% de los colaboradores consideran que las jornadas laborales son agradables y que requieren poco esfuerzo físico y mental.

Tabla N° 50: ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	11,7%	11,7%
Casi Nunca	16	26,7%	38,3%
Algunas Veces	15	25,0%	63,3%
Casi Siempre	10	16,7%	80,0%
Siempre	12	20,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 47: ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°50 y el gráfico N°48 se muestra que en cuanto a la pregunta ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa? se determina que: un 11,7% de los encuestados dicen que nunca, un 26,7% dice que casi nunca, un 25,0% dice que algunas veces, un 16,7% casi siempre y un 20,0% dice que siempre. Según la encuesta el 25% de los colaboradores consideran que algunas veces el horario de trabajo les permite tener tiempo disponible para realizar otras actividades.

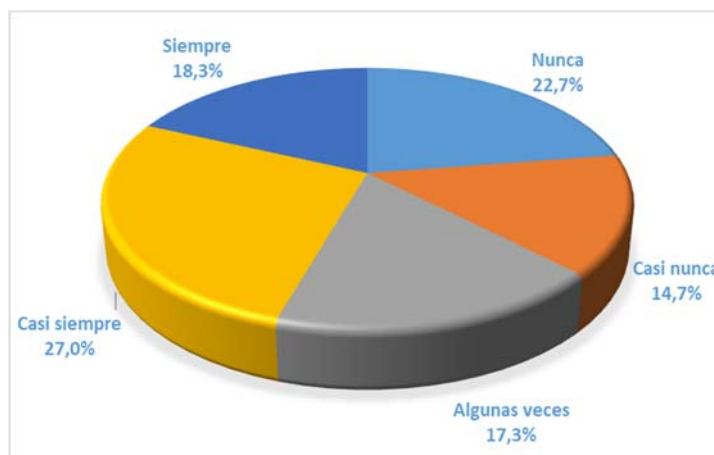
Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda. 2021

Tabla N° 51: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V1 estilo de liderazgo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	14	22,7%	22,7%
Casi Nunca	9	14,7%	37,3%
Algunas Veces	10	17,3%	54,7%
Casi Siempre	16	27,0%	81,7%
Siempre	11	18,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 48: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V1 estilo de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°51 y el gráfico N°48, se muestra en cuanto a la percepción de un liderazgo participativo, que el personal de Wilug Ltda. dio las siguientes respuestas, un 14,7% mencionó que casi nunca lo percibió, un 17,3% mencionó que lo percibido algunas veces, un 18,3% mencionó haberlo percibido siempre, un 22,7% mencionó que nunca lo percibió y un 27,0% mencionó casi siempre haber percibido este estilo de liderazgo.

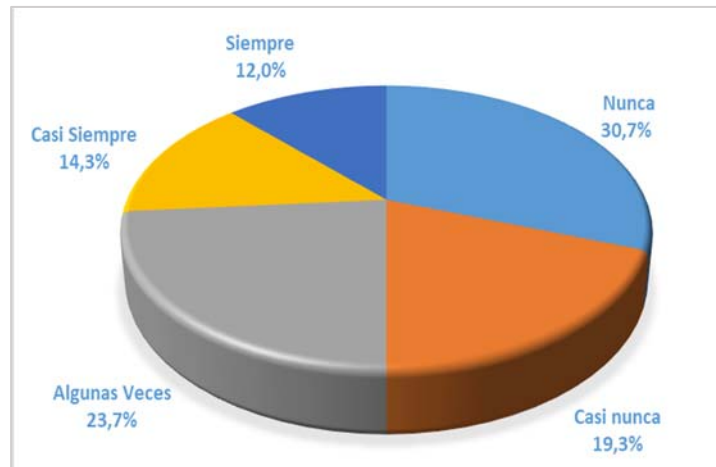
Como podemos observar en la tabla y grafica presente, en cuanto a la percepción de este estilo de liderazgo participativo, las respuestas otorgadas por el personal están divididas de la siguiente manera, se tiene por un lado un 14,7% que mencionó que casi nunca lo percibió y por otro lado 27,0% que mencionó haberlo percibido casi siempre.

Tabla N° 52: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario coercitivo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	18	30,7%	30,7%
Casi Nunca	12	19,3%	50,0%
Algunas Veces	14	23,7%	73,7%
Casi Siempre	9	14,3%	88,0%
Siempre	7	12,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 49: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario coercitivo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

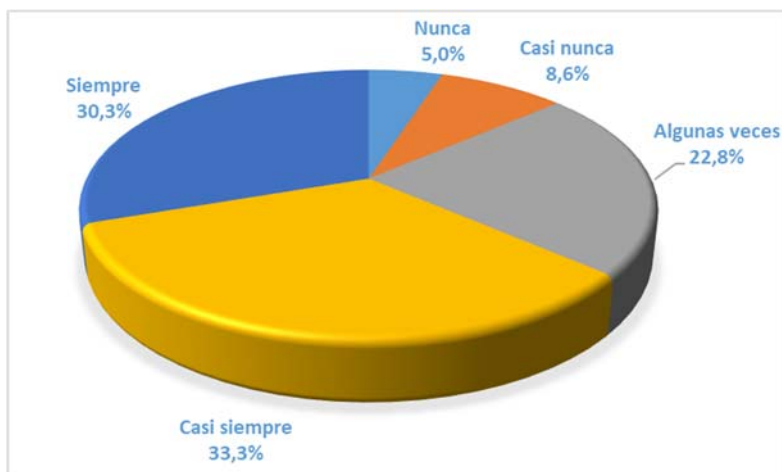
En la tabla N°52 y el gráfico N°49, se aprecia que, en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario coercitivo, el personal de Wilug Ltda. respondió de la siguiente forma: un 14,3% marco casi siempre, mientras que un 19,3% marco casi nunca, un 23,7% marco algunas veces, un 30,7% marco nunca y un 12,0% marco siempre. El cual hace referencia que la gran mayoría del personal en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario coercitivo manifestaron con un 30,7% haberlo percibido nunca dentro de la organización.

Tabla N° 53: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario benevolente.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	5,0%	5,0%
Casi Nunca	5	8,6%	13,6%
Algunas Veces	14	22,8%	36,4%
Casi Siempre	20	33,3%	69,7%
Siempre	18	30,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 50: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario benevolente.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

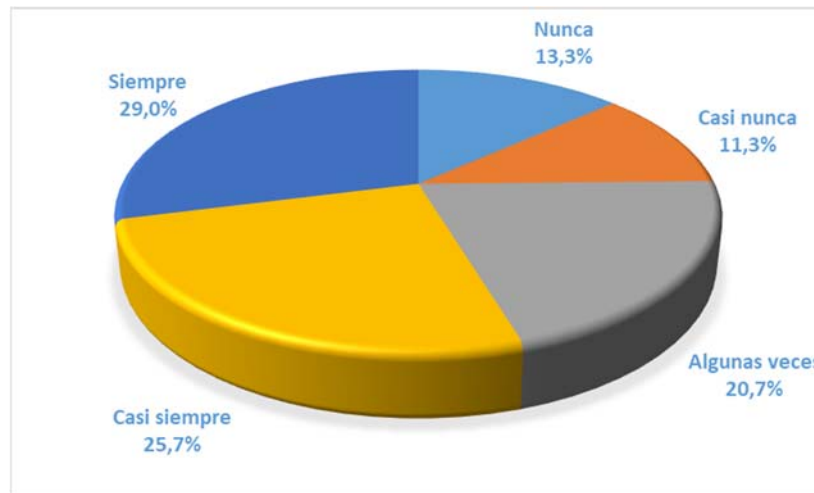
En la tabla N°53 y el gráfico N°50, se aprecia que, en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario benevolente, el personal de Wilug Ltda. respondió de la siguiente forma: un 33,3% marco casi siempre, mientras que un 8,6% marco casi nunca, un 22,8% marco algunas veces, un 5,0% marco nunca y un 30,3% marco siempre. El cual hace referencia que la gran mayoría del personal en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario benevolente manifestaron con un 33,3% haberlo percibido casi siempre dentro de la organización.

Tabla N° 54: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo consultivo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	13,3%	13,3%
Casi Nunca	7	11,3%	24,7%
Algunas Veces	12	20,7%	45,3%
Casi Siempre	15	25,7%	71,0%
Siempre	17	29,0%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 51: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario benevolente.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

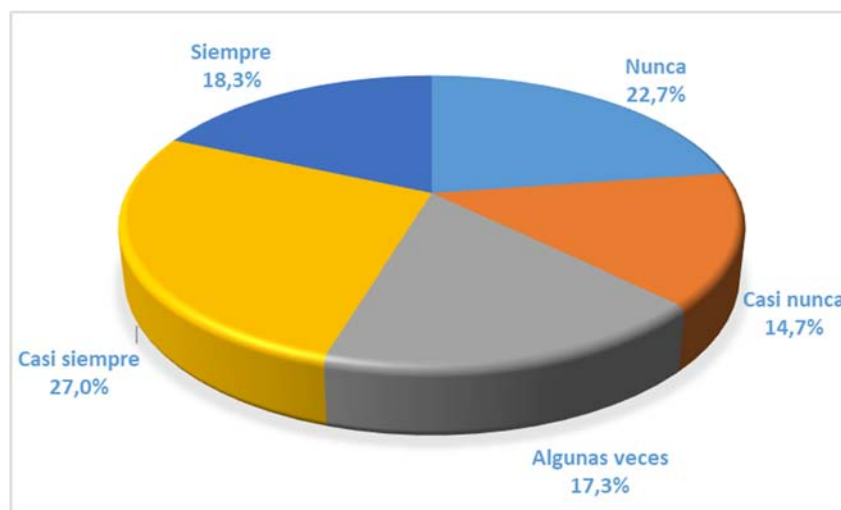
En la tabla N°54 y el gráfico N°51, se aprecia que, en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario benevolente, el personal de Wilug Ltda. respondió de la siguiente forma: un 25,7% marco casi siempre, mientras que un 11,3% marco casi nunca, un 20,7% marco algunas veces, un 13,3% marco nunca y un 29,0% marco siempre. El cual hace referencia que la gran mayoría del personal en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario benevolente manifestaron con un 29,0% haberlo percibido siempre dentro de la organización.

Tabla N° 55: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo participativo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	14	22,7%	22,7%
Casi Nunca	9	14,7%	37,3%
Algunas Veces	10	17,3%	54,7%
Casi Siempre	16	27,0%	81,7%
Siempre	11	18,3%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 52: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de estilo de liderazgo autoritario participativo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

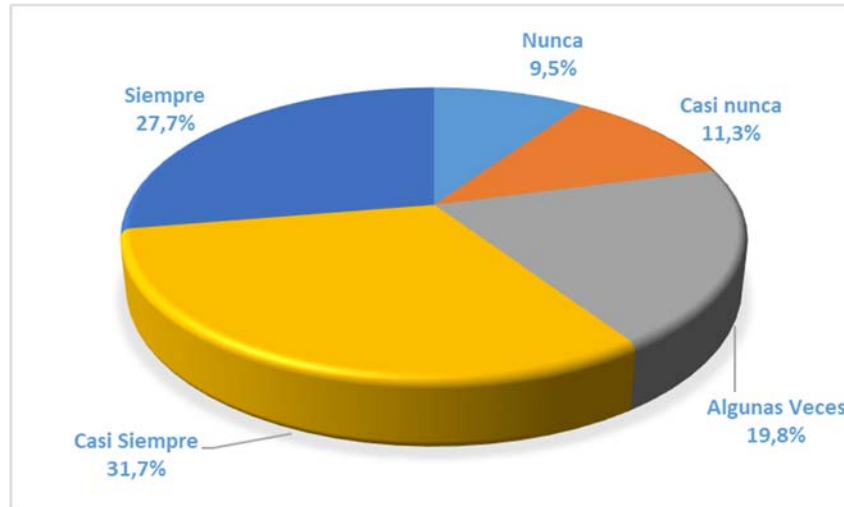
En la tabla N°55 y el gráfico N°52, se aprecia que, en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario benevolente, el personal de Wilug Ltda. respondió de la siguiente forma: un 27,0% marco casi siempre, mientras que un 14,7% marco casi nunca, un 17,3% marco algunas veces, un 22,7% marco nunca y un 18,3% marco siempre. El cual hace referencia que la gran mayoría del personal en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario benevolente manifestaron con un 27,0% haberlo percibido casi siempre dentro de la organización.

Tabla N° 56: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V2 satisfacción laboral.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	9,5%	9,5%
Casi Nunca	7	11,3%	20,8%
Algunas Veces	12	19,8%	40,7%
Casi Siempre	19	31,7%	72,3%
Siempre	17	27,7%	100,0%
Total	60	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 53: Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V2 satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la tabla N°56 y el gráfico N°53, se muestra en cuanto a la percepción de un liderazgo participativo, que el personal de Wilug Ltda. se obtuvieron las siguientes respuestas: un 19,8% del personal mencionó estar satisfecho algunas veces, un 31,7% del personal mencionó estar satisfecho casi siempre, mientras un 11,3% del personal mencionó que casi nunca está satisfecho, un 9,5% del personal mencionó que nunca está satisfecho y un 27,7% mencionó estar siempre satisfecho. El cual hace referencia en cuanto a la satisfacción laboral, que un 31,7% del total de trabajadores de la empresa mencionaron casi siempre haberse sentido satisfechos.

Análisis e interpretación de los resultados de las correlaciones entre la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021

Tabla N° 57: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Correlaciones

DESCRIPCIÓN			Estilo de Liderazgo (agrupado)	Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 - 60	0,143** 0,0 60
	Satisfacción Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,143** 0,0 60	1,000 - 60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Encuestas aplicadas; elaboración propia.

Análisis e interpretación: En la tabla N°57, se observan los resultados de la correlación entre estas dos variables el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, esta tiene un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel

de significancia, por ende, se acepta la hipótesis general del trabajo de investigación, y su coeficiente de correlación según Spearman es de 0,143, el cual significa que existe una correlación positiva muy débil, ya que se encuentra en los rangos de correlación propuesta por Hernández.

(Hernández, at. 2010) menciona:

1.00 = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

- 0.75 = Correlación negativa considerable.

- 0.50 = Correlación negativa media.

- 0.25 = Correlación negativa débil.

- 0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.). (p.312)

Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H1 liderazgo autoritario coercitivo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Tabla N° 58: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H1 liderazgo autoritario coercitivo y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Correlaciones

DESCRIPCIÓN			Estilo de Liderazgo (agrupado)	Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo Autoritario Coercitivo (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 - 60	0,292 0,214 60

	Satisfacción Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,292	1,000
		Sig. (bilateral)	0,214	-
		N	60	60

Fuente: Encuestas aplicadas; elaboración propia.

Análisis e interpretación: En la tabla N°58, se muestra los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral, el valor de significancia (sig.) que presenta es de un 0,214, el cual es mayor al 0,05 el nivel de significancia, por esa razón se determina que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1(H1).

Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H2 liderazgo autoritario benevolente y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Tabla N° 59: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H2 liderazgo autoritario benevolente y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Correlaciones

DESCRIPCIÓN			Estilo de Liderazgo (agrupado)	Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo Autoritario Benevolente (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 - 60	0,949 0,021 60
	Satisfacción Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,949 0,021 60	1,000 - 60

Fuente: Encuestas aplicadas; elaboración propia.

Análisis e interpretación: En la tabla N°59, se aprecia los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, en el cual se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente correlación de Spearman de 0,949, el cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte, por ende, se acepta la hipótesis específica 2 (H2).

Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H3 liderazgo consultivo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Tabla N° 60: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H3 liderazgo consultivo y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Correlaciones

DESCRIPCIÓN			Estilo de Liderazgo (agrupado)	Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo Consultivo (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,143
		Sig. (bilateral)	-	0,008
	Satisfacción Laboral (agrupado)	N	60	60
		Coeficiente de correlación	0,143	1,000
		Sig. (bilateral)	0,008	-
		N	60	60

Fuente: Encuestas aplicadas; elaboración propia.

Análisis e interpretación: En la tabla N°60, se muestra los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,008 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,143 que significa que existe una correlación positiva muy débil, entonces se acepta la hipótesis específica 3 (H3).

Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H4 liderazgo participativo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Tabla N° 61: Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la H4 liderazgo participativo y la V2 satisfacción laboral, satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021.

Correlaciones

DESCRIPCIÓN			Estilo de Liderazgo (agrupado)	Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo Participativo (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 - 60	0,131 0,005 60
	Satisfacción Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,131 0,005 60	1,000 - 60

Fuente: Encuestas aplicadas; elaboración propia.

Análisis e interpretación: En la tabla N°61, se muestra los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,131 que significa que existe una correlación positiva muy débil, entonces se acepta la hipótesis específica 4 (H4).

DISCUSIÓN

Actualmente las organizaciones prestan más importancia al talento humano con el que cuentan, se necesita de las personas para realizar diversas actividades especializadas y así contribuir al logro de los objetivos, entonces podemos decir que no solo se necesita un buen equipo de trabajo si no también que estén bien dirigidos.

En este sentido (Chiavenato, 2009). Menciona, que las organizaciones no funcionan al azar, ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar, el éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y comunicarse con ellas.

Es aquí donde se pone en manifiesto la importancia del liderazgo y el estilo de liderazgo, dentro de la gestión de las organizaciones. (Daft y Marcic, 2010) Definen al liderazgo como la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están relacionados con otras personas para el logro de las metas, en función a ello podemos decir que el liderazgo es recíproco, es decir, ocurre entre personas. Por otro lado, se tiene a (Lussier y Achua, 2008), quienes definen al estilo de liderazgo como la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de

conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Quien apoya a esta definición es, (Chiavenato, 2009) y menciona que el estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos.

Las empresas actualmente buscan la satisfacción del cliente externo, pero esto comienza con el cliente interno, que es colaborador, es allí la importancia de contar con un equipo de trabajo satisfecho y brindarles las condiciones necesarias para un buen desempeño y así poder lograr los objetivos deseados por la organización.

En la tabla N°57, se muestra los resultados obtenidos en cuanto a la hipótesis general que es: El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021. En cuanto a la correlación de estas variables, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación según Spearman de 0,143, el cual significa que existe una correlación positiva muy débil, por ende, se acepta la hipótesis general del trabajo de investigación, siendo éste un resultado positivo para la hipótesis general.

(Arbaiza, 2010) menciona. La mayoría de las organizaciones se pregunta qué condiciones debe cumplir un entorno laboral, para producir satisfacción laboral o compromiso y así lograr mayores aportes de los miembros de la organización. La satisfacción laboral es el resultado de una combinación de varios elementos del entorno o clima organizacional, es decir, el desarrollo profesional, compensación

equitativa y estabilidad, así como las características del trabajo mismo, estilos de liderazgo, imagen de la empresa y la calidez de las relaciones interpersonales. Al respecto García (2005) menciona, la satisfacción laboral se refiere a la manera que se siente la persona en el trabajo, involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo. Como se puede apreciar, estos dos autores mencionan que la satisfacción laboral es una actitud que surge de la evaluación que hace el colaborador al puesto de trabajo, éste depende de varios factores como: salario, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor y el estilo de liderazgo que perciben por parte de su jefe; entonces la fundamentación teórica vertida por estos dos autores apoya a la hipótesis general propuesta respecto a la relación entre las variables, el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

Por otro lado, se tiene las conclusiones obtenidas por Quinteros (2004), en su trabajo de investigación titulado: El liderazgo de Los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg. Zona metropolitana del estado de Mérida. Período 2001 – 2002. El análisis de los datos obtenidos en el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados en las instituciones bancarias ubicadas en la zona Metropolitana del estado de Mérida reveló que sí existe relación entre ambos; por cuando el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios

es el participativo y los empleados bancarios se sienten satisfechos con este estilo de liderazgo.

A continuación, se darán a conocer los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación en cuanto a las hipótesis específicas.

En cuanto a la primera hipótesis específica que es: (H1) El Liderazgo autoritario coercitivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en Wilug Ltda., 2021. En la tabla N° 58, se muestran los resultados de la correlación entre esta dimensión y esta variable, en la cual se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,214, el cual es mayor al 0,05 el nivel de significancia, por esta razón se determina de que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1 (H1).

Al respecto, Likert (citado en Quintero, 2004) menciona, que este estilo liderazgo se caracteriza por tener un proceso decisorio que está totalmente centralizado, el sistema de comunicaciones es bastante precario, solo se presentan comunicaciones descendentes portadoras de órdenes, se prohíbe la organización informal, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y se obedecen estrictamente los reglamentos internos. Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones Likert (1975), concluyó que los supervisores orientados hacia un mayor interés por sus subordinados más que por las tareas, eran superiores en productividad que quienes anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo, como se puede apreciar

los resultados obtenidos de Likert, apoyan a los resultados obtenidos en la hipótesis específica 1 (H1).

En cuanto a la segunda hipótesis específica que es: (H2) El Liderazgo autoritario benevolente se relaciona directamente con la satisfacción laboral Wilug Ltda., 2021. En la tabla N°59, se muestran los resultados obtenidos de la correlación entre esta dimensión y esta variable, se observa que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021, el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente correlación de Spearman de 0,949 lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte, entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, por lo cual se acepta la hipótesis específica 2 (H2).

El liderazgo autoritario benevolente o también llamado paternalista tiene las siguientes características, Likert (citado en Quintero, 2004) menciona: El proceso decisorio está centralizado; aun cuando permiten delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación se permite en algunas ocasiones, las relaciones interpersonales son permitidas limitadamente, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son pocas. Este es un estilo liderazgo que le permite al personal actuar con libertar, pero en forma limitada.

Al respecto se tienen las conclusiones obtenidas por, (Valencia, 2008), en su trabajo de investigación titulado: Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos. Obtuvo la siguiente conclusión con respecto a esta hipótesis, que existe un grado de asociación irrelevante o poco

significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario- benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario – benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores.

La tercera hipótesis específica es: (H3) El liderazgo consultivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021. Los resultados obtenidos de la correlación entre esta dimensión y esta variable se detallan en la tabla N°60, en la cual se muestra que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,008, el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,143 en cual que significa que existe una correlación positiva muy débil, entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción labora, por ende, se acepta la hipótesis específica 3 (H3).

Al respecto Likert (citado en Quintero, 2004) menciona que este estilo de liderazgo tiene las siguientes características: El proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales. El cual genera un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias del personal; por otro lado (Chiavenato, 2009) menciona, las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para

trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

La cuarta hipótesis específica es: (H4) El Liderazgo participativo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021. Los resultados obtenidos de la correlación entre esta dimensión y esta variable se detallan en la tabla N° 61, la cual muestra que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,131, el cual significa que existe una correlación positiva muy débil, entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, por ende, se acepta la hipótesis específica 4 (H4).

Las características de este estilo de liderazgo según Likert (citado en Quintero, 2004) son las siguientes: el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales. También menciona que Likert en su investigación, llegó a la conclusión de que aquellos gerentes que aplican el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además, observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivos.

Él atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados.

Entre los varios factores (salario, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor y el estilo de liderazgo), que afectan cuán satisfecho y comprometido este el colaborador con su trabajo, para el presente trabajo de investigación se pone énfasis en el estilo de liderazgo, es decir, la forma en que el líder se relacionada con los seguidores, entonces podemos concluir que mientras el líder mantenga un patrón de conducta que apoye, entienda y motive al personal, más comprometidos y satisfechos estarán.

CONCLUSIONES.

El propósito de esta investigación fue establecer la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal que labora en Wilug Ltda. 2021.

Para la recopilación de los datos fue necesaria la aplicación de una encuesta a las personas que trabajan en Wilug Ltda. por medio de un cuestionario, para contrastar la hipótesis se utilizó hoja de cálculos de Microsoft Excel, según método estadístico del coeficiente de correlación de Spearman, llegando así a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral, se muestra en la tabla N°49, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de

significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,143, el cual significa que existe una correlación positiva muy débil, entre la variable estilo de liderazgo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis general del trabajo de investigación.

Como se puede observar en la tabla N°51 y el gráfico N°48 en cuanto a la percepción de un estilo de liderazgo, un 27,0% del personal menciona haberlo percibido casi siempre; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N°56 y el gráfico N°53, en cuanto a la satisfacción laboral se tiene que un 31,7% del personal, menciona estar satisfecho casi siempre. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal de la empresa, que la percepción de un estilo de liderazgo está relacionada con la satisfacción laboral que sintieron en algunas ocasiones.

2. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la H1 liderazgo autoritario coercitivo y la V2 satisfacción laboral, en Wilug Ltda., 2021, como se muestra en la tabla N° 58, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,214, el cual es mayor al 0,05 que es el nivel de significancia, por esa razón se determina que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1 (H1).

Como se puede observar en la tabla N°52 y el gráfico N°49 en cuanto a la percepción liderazgo autoritario coercitivo, un 30,7% del personal encuestado menciona haberlo percibido nunca; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N°56 y gráfico N°53, que un 31,7% del personal menciona, estar satisfecho

casi siempre. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido nunca este estilo de liderazgo no está relacionado con la satisfacción laboral que sintieron en algunas ocasiones.

3. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la H2 liderazgo autoritario benevolente y la V2 satisfacción laboral, en Wilug Ltda., 2021, se muestra en la tabla N° 59, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,949 lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte, entre la dimensión estilo de liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, por ende se acepta la hipótesis específica 2 (H2).

Como se puede observar la tabla N°53 y el gráfico N°50 en cuanto a la percepción de un liderazgo autoritario benevolente un 33,3% del personal menciona haberlo percibió casi siempre; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N° 56 y gráfico N° 53 con un 31,7% del personal menciona estar satisfecho algunas veces. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido algunas casi siempre este estilo de liderazgo autoritario benevolente en la organización está relacionado con la satisfacción laboral ocasional que sienten los trabajadores.

4. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la H3 liderazgo consultivo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021, se muestra en la tabla N°60, un valor de significancia (sig.) de 0,008 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,143, que

significa que existe una correlación positiva muy débil, entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, entonces se acepta la hipótesis específica 3 (H3).

Como se puede observar tabla N°54 y el gráfico N°51 en cuanto a la percepción de un liderazgo consultivo un 29,0% del personal menciona haberlo percibido siempre; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N°52 y gráfico N°49, con un porcentaje de 31,7% el personal menciona estar satisfecho algunas veces. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido siempre este estilo de liderazgo consultivo en la organización está relacionado con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores.

5. En cuanto a los resultados obtenidos de la relación entre la H4 liderazgo participativo y la V2 satisfacción laboral en Wilug Ltda., 2021, se muestra en la tabla N°61, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,131 el cual significa que existe una correlación positiva muy débil, entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, entonces se acepta la hipótesis específica 4 (H4).

En la tabla N°55 y el gráfico N°52 en cuanto a la percepción de un liderazgo participativo un 27,0% del personal, menciona haberlo percibido casi siempre; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N°52 y gráfico N°49 con un porcentaje de 31,7% del personal menciona estar satisfecho casi siempre. Entonces

se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido algunas casi siempre este estilo de liderazgo participativo en la empresa está relacionado con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores.

En conclusión se logró los objetivos propuestos en la investigación, el resultado de trabajo de campo permitió analizar, interpretar, contrastar y concluir que el estilo de liderazgo (V1) se relacionan directamente con la satisfacción laboral (V2), en Wilug Ltda., 2021, sin embargo en cuanto a las dimensiones del estilo de liderazgo, se aprecia que la dimensiones: estilo de liderazgo autoritario benevolente, consultivo y participativo se relacionan directamente con la variable satisfacción laboral, mientras que la dimensión liderazgo autoritario coercitivo no se relaciona directamente con la variable satisfacción laboral.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere a la empresa gestionar cursos de capacitación y talleres sobre liderazgo, dirigido a los administradores de las unidades de negocio con el propósito de que estos líderes sean capaces de lograr los objetivos, que fomenten la motivación, generen un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

2. Se sugiere a la empresa realizar reuniones semanales y mensuales con todo el personal de la organización para determinar objetivos o tomar decisiones importantes, deberían comunicarse con ellos y hacerlos partícipes de estas decisiones u acuerdos para poder tener diferentes opiniones de las ventajas y desventajas que involucren los acuerdos que vayan a realizar y de esta forma el personal sentirá que su opinión es importante para la organización.

3. Toda organización busca satisfacer a sus clientes externos, pero para lograr esto debe satisfacer primero a sus clientes internos, es decir, a los colaboradores. Por esta razón se sugiere al gerente general y administradores de las unidades de negocios, tomar en cuenta las sugerencias, quejas y reclamos presentados por parte del personal, para su solución, ya que el recurso máspreciado dentro de una organización son las personas que trabajan allí más aún si es una empresa que se dedica a la prestación de un servicio especializado como es el caso.

4. **Según Jack Welch ex presidente de CEO y la General Electric** “Los líderes capacitan a sus empleados para que hagan correctamente su función, los

motivan y reconocen. Reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande”
Libro triunfar 2006.

Si bien los trabajadores reciben su recompensa económica y beneficios legales por el trabajo y servicios prestados dentro de la organización se demuestra al realizar el análisis de la encuesta que no es suficiente; lo podemos apreciar en varias preguntas tales como la pregunta N°10 relacionado con la recompensa por el logro de metas y objetivos, oh la N°15 que hace mención con el reconocimiento simbólico, la N°20 el reconocimiento al buen desempeño, también la N°25 y la N°37 acá podemos apreciar claramente que la recompensa monetaria no lo es todo, sobre un 40% de los trabajadores no se sienten reconocidos en el desempeño de sus labores por el trabajo bien hecho, es por ello que se sugiere a la empresa, que a través de sus líderes reconocer de forma verbal, simbólica oh con un pequeño reconocimiento, no monetario, pero si público su buen desempeño y la importancia de su labor para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la compañía, con ello generar una mayor motivación, compromiso y productividad para esta.

También se sugiere un sistema de recompensa dado por la meritocracia, los trabajadores destacados y sobresalientes en las diferentes áreas puedan tener la posibilidad de ser destacados oh promovidos y con ello les permita hacer carrera dentro de la compañía

5. Se recomienda a la empresa, implementar el estilo de liderazgo participativo el cual ha demostrado ser efectivo y cuenta con características que ayudan a generar un ambiente de trabajo optimo ya que las decisiones son

delegadas a niveles inferiores, la comunicación de la empresa fluye en todos los sentidos, se centra en el trabajo en equipo y se otorgan recompensas simbólicas y sociales. El éxito de este estilo se atribuye al grado de participación de todos los colaboradores y el apoyo del líder.

6. Se recomienda a los líderes, tener una bajada de información más fluida hacia los equipos de trabajo que estén informados por los canales oficiales de los cambios o decisiones importantes las cuales van direccionados hacia los equipos de trabajo.

Dentro de los canales oficiales de comunicación están los correos electrónicos, la intranet de la empresa, redes sociales corporativas, videos conferencias, las reuniones desarrolladas en forma periódica o semanal donde se produce una relación más cercana entre los líderes y sus equipos de colaboradores.

Es de suma importancia la comunicación verbal, que esta sea constante, directa y clara para que no se produzcan malas interpretaciones en la entrega de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Servicio Editorial consultores asociados BL. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Hernández, Fernández, Baptista (2008) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. El Cid Editor. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Walsh, G. (2019). Service employees' naturally felt emotions: Do they matter? *European Management Journal*, 37(1), 78-85.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02134748.2017.1352170?journalCode=rrps20>
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85-97. Rescatado desde la web:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001009?via%3Dihub>
- López, E., Pulido, M., Berrios, P. y Augusto, J. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *Revista De Psicología Social*, 32(3), 513-38.
Recuperado desde la web:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02134748.2017.1352170?journalCode=rrps20>

Arias, F. (2012). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (6a ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Consultado desde la web:

https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª ed.). Consultada desde la web:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Lussier, R., Achua, C., (2008). Liderazgo: teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades. (2a ed.). Consultado desde la web:

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. (11a ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A.

Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional. (1a ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.

Arbaiza, L. (2010). Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos. (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.

- Carrasco, D. (2006). Metodología de la investigación científica. (1a ed.). Perú: San Marcos E.I.R.L
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7a ed.). Corea: editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones. (2a ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. Marcic, D. (2010). Introducción a la Administración. (6a ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Flanklin, E. Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina. (1a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Garcia, J., (2005). El comportamiento humano en las organizaciones. (1a ed.).Lima, Perú: Universidad del Pacifico.
- Griffin R., (2012). Administración. (10a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Griffin, R. Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y Organizaciones. (9a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Solum, J., (2009). Comportamiento organizacional. (12a ed.).México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Ivancevich, J. Konopaske, R. Mattenson, M. (2006). Comportamiento Organizacional. (7ª ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jones G. George G. (2006). Administración contemporánea. (4a ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial. (13a ed.). China: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. Weinhrich, H. Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. (14a ed.) .Perú: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Louffat, E. (2010). Administración: Fundamentos del proceso administrativo (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Neswtrom, J., (2007). El comportamiento humano en el trabajo. (12a ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Perez, M. (2007). “Diccionario de administración”. (1a ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L
- Robbins, S. Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. (13a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Stoner, J. Freeman E. Gilbert, D. (1996). Administración. (1a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Alva, J. & Juárez, J. (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo – 2014 (Tesis de pregrado). Consultado desde la web:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATI_SFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf

BBVA Continental. (2012). Seis causas básicas de la insatisfacción laboral.

Consultado desde la web: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/seis-causas-basicas-insatisfaccion-laboral>

George y Mallery (2003). Alfa de crombach y consistencia interna de los ítems de medida. Consultado desde la web:

<http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Gómez, C., Inicio, O., & O" Donnell, G. (2011). Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio (Tesis de maestría). Consultado desde la web:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GO_MEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1

Peñarreta, D. (2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja (Tesis de maestría). Consultado desde la web:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1arretaLa%20influencia.pdf>

Quintero, M. (2004). El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg. Zona Metropolitana del Estado Mérida. Período 2001 – 2002 (Tesis doctoral). Consultado desde ña web:
<http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>

Rivera, M. (2002). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermería (Tesis de maestría). Consultado desde la web:
<http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3065/2/MAAE%20R5E8%202002.pdf>

Salazar, B. (2014). Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala – 2014 (Tesis de pregrado). Consultado desde la web:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>

Valencia, P. (2008), Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos (Tesis de postgrado). Consultado desde la web:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf

Zuñiga, M. (2011). Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010 (Tesis de postgrado). Consultado

desde la web:

http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/unac/111/1/zuniga_mm.pdf

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Buenos días/tardes:

Estimados colaboradores, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad, obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo y satisfacción organizacional, en los diferentes centros y/o faenas de Wilug. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pido por favor responda todas las preguntas con sinceridad. Llene primero los datos generales, posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando los recuadros.

* Obligatorio

DATOS GENERALES



Encuesta sobre el Estilo de Liderazgo y Satisfacción Organizacional en Wilug Ltda., año 2021

1

Género *

- Femenino
 Masculino

2

Edad (en años) *

3

Nivel de estudio *

- Técnico medio
- Técnico superior
- Universitario
- Otro

4

Unidad de negocio en la que trabaja *

- Minera Mantos Blancos
- Minera Mantos Verdes
- Fundación Chagres
- Sucursal Copiapó
- Minera Antucoya
- Minera Lomas Bayas
- Falabella
- Minera Centinela
- Minera el Soldado
- GNL Quintero
- Minera los Pelambres
- Sucursal Santiago
- Sucursal Coquimbo
- Minera Michilla
- Minera Pucobre
- Minera Franke
- Minera la Coipa
- Casa Matriz Coquimbo

5

Tiempo que labora en la empresa: *

- 1 a 6 meses.
- 7 a 12 meses.
- 1 a 2 años.
- 2 a 5 años.
- 5 años y más.

6

Tiempo que labora en su puesto actual: *

- Menos de 1 mes.
- 1 a 6 meses.
- 7 a 12 meses.
- 1 a 2 años.
- 2 a 5 años.
- 5 años y más.

ESTILO DE LIDERAZGO

La escala de calificación es la siguiente:

- 1: Nunca
- 2: Casi Nunca
- 3: Algunas Veces
- 4: Casi Siempre
- 5: Siempre



7

¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal? *

- 1 2 3 4 5

8

¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes? *

- 1 2 3 4 5

9

¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo? *

- 1 2 3 4 5

10

¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal? *

- 1 2 3 4 5

11

¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias? *

1 2 3 4 5

12

¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato? *

1 2 3 4 5

13

¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo? *

1 2 3 4 5

14

¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo? *

1 2 3 4 5

15

¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT'S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)? *

1 2 3 4 5

16

¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida? *

1 2 3 4 5

17

¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior? *

1 2 3 4 5

18

¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo? *

1 2 3 4 5

19

¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo? *

1 2 3 4 5

20

¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño? *

1 2 3 4 5

21

¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave? *

1 2 3 4 5

22

¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes? *

1 2 3 4 5

23

¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa? *

1 2 3 4 5

24

¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal? *

1 2 3 4 5

25

¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño? *

1 2 3 4 5

26

¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo? *

1 2 3 4 5

SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL



La escala de calificación es la siguiente:

- 1: Nunca
- 2: Casi Nunca
- 3: Algunas Veces
- 4: Casi Siempre
- 5: Siempre

27

¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño? *

- 1 2 3 4 5

28

¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma? *

- 1 2 3 4 5

29

¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente? *

- 1 2 3 4 5

30

¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten? *

- 1 2 3 4 5

31

¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión? *

- 1 2 3 4 5

32

¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente? *

1 2 3 4 5

33

¿Usted está conforme con el sueldo que recibe? *

1 2 3 4 5

34

¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa? *

1 2 3 4 5

35

¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo? *

1 2 3 4 5

36

¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad? *

1 2 3 4 5

37

¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza? *

1 2 3 4 5

38

¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo, son importantes para el logro de objetivos de la empresa? *

1 2 3 4 5

39

¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente? *

- 1 2 3 4 5

40

¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes? *

- 1 2 3 4 5

41

¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso (ejemplo. promover a otro cargo)? *

- 1 2 3 4 5

42

¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos? *

- 1 2 3 4 5

43

¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito? *

- 1 2 3 4 5

44

¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes? *

- 1 2 3 4 5

45

¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental? *

- 1 2 3 4 5

46

¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa? *

- 1 2 3 4 5

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

ANEXO 2: DATOS RECOLECTADOS EN FORMS

Forms(<https://www.office.com/launch/forms?auth=2&from=FormsDomain>)

? AA

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

60
Respuestas

13:51
Tiempo medio para finalizar

Activo
Estado

1. Género

Femenino	3
Masculino	57



2. Edad (en años)

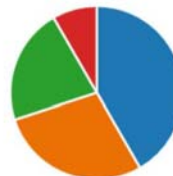
60
Respuestas

Respuestas más recientes

"36"
"37"
"48"

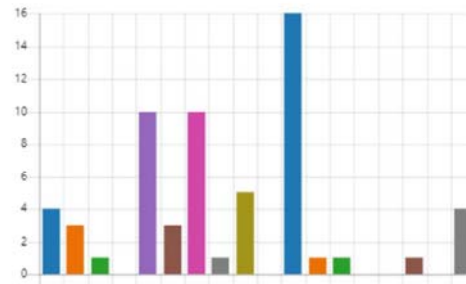
3. Nivel de estudio

Técnico medio	25
Técnico superior	17
Universitario	13
Otro	5




4. Unidad de negocio en la que trabaja

Minera Mantos Blancos	4
Minera Mantos Verdes	3
Fundición Chagres	1
Sucursal Copiapó	0
Minera Antucoya	10
Minera Lomas Bayas	3
Falabella	10
Minera Centinela	1
Minera el Soldado	5
GNL Quintero	0
Minera los Pelambres	16
Sucursal Santiago	1
Sucursal Coquimbo	1
Minera Michilla	0
Minera Pucobre	0
Minera Franke	1
Minera la Coipa	0
Casa Matriz Coquimbo	4

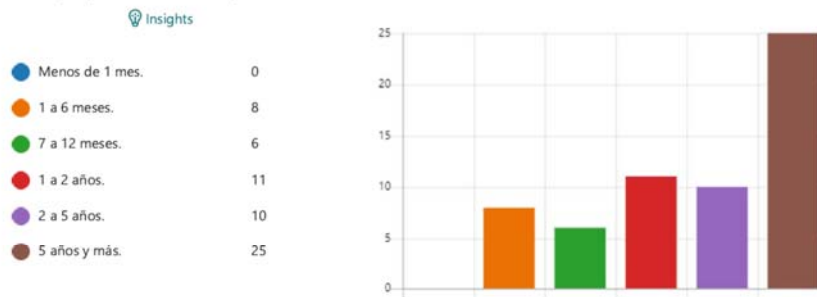


5. Tiempo que labora en la empresa:

1 a 6 meses. 	7
7 a 12 meses.	4
1 a 2 años.	12
2 a 5 años.	14
5 años y más.	23



6. Tiempo que labora en su puesto actual:



7. ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por el administrador de contrato y/o jefe superior, sin pedir la opinión del personal?



8. ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?



9. ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?



10. ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?



11. ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?

60 Insights

Respuestas

2.28

Promedio

12. ¿Se le permite tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre el administrador de contrato?

Insights

60

Respuestas

3.43

Promedio

13. ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?

Insights

60

Respuestas

3.85

Promedio

14. ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?

Insights

60

Respuestas

4.13

Promedio

15. ¿Por el logro de objetivos (ejemplo: incremento de OT'S) en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ej. un obsequio)?

Insights

60

Respuestas

1.9

Promedio

16. ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?



17. ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero siempre bajo la supervisión de su superior?



18. ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?



19. ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?



20. ¿Al lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?



21. ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?



22. ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la administración al momento de tomar decisiones importantes?



23. ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?



24. ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?



25. ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?



26. ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?



27. ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?



28. ¿Se le otorgan todos los recursos (elementos de protección personal, uniformes, herramientas, tecnologías, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?



29. ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?



30. ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?



31. ¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión?



32. ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?



33. ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?



34. ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?



35. ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?



36. ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?



37. ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?

 Insights
60
Respuestas

2.07
Promedio

38. ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo, son importantes para el logro de objetivos de la empresa?

 Insights
60
Respuestas

4.27
Promedio

39. ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?

 Insights
60
Respuestas

3.72
Promedio

40. ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?

 Insights
60
Respuestas

3.72
Promedio

41. ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso (ejemplo. promover a otro cargo)?

 Insights
60
Respuestas

2.67
Promedio

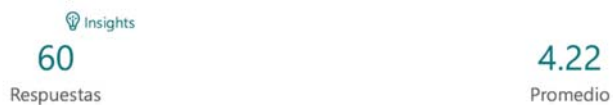
42. ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?



43. ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?



44. ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?



45. ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?



46. ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?

