

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**EL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA
EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE
LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SANEAMIENTO TACNA S.A., EN EL 2009**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. ADM. FRANCISCO ALAVE TORRES

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2011

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**EL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD
PRESTADORA DE SERVICIO DE SANEAMIENTO
TACNA S.A., EN EL 2009**

Tesis sustentada y aprobada el 03 de julio del 2010; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Julio César Isique Calderón

SECRETARIO :


.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

MIEMBRO :


.....
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

ASESOR :


.....
Mgr. Segundo Manuel Alvarado Contreras

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mis hijos Renzo y Ximenna, por su amor y fuerzas para
avanzar.

A mis padres y hermanos por sus consejos, presencia moral y espiritual.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por su formación.

A mis compañeros de trabajo de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento
Tacna S.A. por su colaboración y apoyo en el desarrollo de mi trabajo de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	01
--------------	----

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	03
1.2	Formulación del problema	05
	1.2.1 Problema general	05
	1.2.2 Problemas específicos	06
1.3	Justificación e importancia de la investigación	06
	1.3.1 Justificación de la investigación	06
	1.3.2 Importancia de la investigación	08
1.4	Alcances y limitaciones	10
1.5	Objetivos de la investigación	10
	1.4.1 Objetivo general	10
	1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5	Hipótesis	11
	1.5.1 Hipótesis general	11
	1.5.2 Hipótesis específicas	12

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio	13
2.2	Base teórica de estilos de liderazgo	18
	2.2.1 Antecedentes	18
	2.2.2 Definición de liderazgo	23
	2.2.3 Componentes del liderazgo	26
	2.2.4 Liderazgo en las empresas	29
	2.2.5 Teorías sobre el liderazgo	32

2.2.6	Estilos de liderazgo	47
2.3	Base teórica del satisfacción laboral	51
2.3.1	Antecedentes	51
2.3.2	Definición de satisfacción laboral	53
2.3.3	Factores que condicionan la satisfacción laboral	55
2.3.4	Indicadores de la satisfacción laboral	64
2.3.5	Teorías sobre satisfacción laboral	67
2.4	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.	74
2.4.1	Antecedentes	74
2.4.2	Actividad principal	75
2.4.3	Visión y misión	76
2.4.4	Objetivos institucionales	77
2.4.5	Estructura orgánica	78

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación	80
3.1.1	Tipo de investigación	80
3.1.2	Diseño de investigación	80
3.2	Población y muestra	81
3.2.1	Población	81
3.2.2	Muestra	82
3.3	Operacionalización de variables	85
3.4	Instrumentos de la recolección de datos	86
3.5	Fuentes para la obtención de la información	86
3.6	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	87

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Confiability de instrumentos y escala de valoración	88
4.2	Resultados sobre estilos de liderazgo	92

4.2.1	Análisis por indicador de la variable	92
4.2.2	Análisis global de los estilos de liderazgo	100
4.3	Resultados sobre satisfacción laboral	103
4.3.1	Análisis por indicador de la variable	103
4.3.2	Análisis global de la satisfacción laboral	119
4.4	Contrastación de las hipótesis	123
4.4.1	Hipótesis específicas	123
4.4.2	Hipótesis general	126
CONCLUSIONES		128
RECOMENDACIONES		130

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01:	TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EPS TACNA S.A.	81
Cuadro 02:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	84
Cuadro 03:	VARIABLES E INDICADORES	85
Cuadro 04:	INDICADOR – ÍTEMS: ESTILOS DE LIDERAZGO	89
Cuadro 05:	INDICADOR – ÍTEMS: SATISFACCIÓN LABORAL	89
Cuadro 06:	ESCALA DE VALORACIÓN: SATISFACCIÓN LABORAL	90
Cuadro 07:	ALPHA DE CRONBACH: ESTILOS DE LIDERAZGO	90
Cuadro 08:	ALPHA DE CRONBACH: SATISFACCIÓN LABORAL	91
Cuadro 09:	ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO	92
Cuadro 10:	ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	93
Cuadro 11:	ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA	95
Cuadro 12:	ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	97
Cuadro 13:	ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL	99
Cuadro 14:	ESTILOS DE LIDERAZGO	100
Cuadro 15:	EL PUESTO DE TRABAJO	103
Cuadro 16:	LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD	105
Cuadro 17:	EL AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	107
Cuadro 18:	LA COMUNICACIÓN Y LA COORDINACIÓN	109

Cuadro 19: CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	111
Cuadro 20: LA FORMACIÓN	113
Cuadro 21: LA IMPLICACIÓN EN LA MEJORA	115
Cuadro 22: LA MOTIVACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO	117
Cuadro 23: SATISFACCIÓN LABORAL	119
Cuadro 24: ANÁLISIS DE VARIANZA	122
Cuadro 25: PRUEBA DHS DE TUKEY	122
Cuadro 26: ESTILOS DE LIDERAZGO	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLER	37
Gráfico 02: TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD	40
Gráfico 03: FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	56
Gráfico 04: RESULTADOS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN POR LA COMPENSACIÓN	60
Gráfico 05: SATISFACCIÓN, INSATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN	63
Gráfico 06: RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	64
Gráfico 07: TEORÍA DUAL DE HERZBERG	69
Gráfico 08: ESTRUCTURA ORGÁNICA	79
Gráfico 09: ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO	92
Gráfico 10: ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	94
Gráfico 11: ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA	96
Gráfico 12: ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	98
Gráfico 13: ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL	99
Gráfico 14: ESTILOS DE LIDERAZGO	101
Gráfico 15: EL PUESTO DE TRABAJO	103
Gráfico 16: LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD	105
Gráfico 17: EL AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	107
Gráfico 18: LA COMUNICACIÓN Y LA COORDINACIÓN	109
Gráfico 19: CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	111
Gráfico 20: LA FORMACIÓN	113
Gráfico 21: LA IMPLICACIÓN EN LA MEJORA	115
Gráfico 22: LA MOTIVACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO	117
Gráfico 23: SATISFACCIÓN LABORAL	119
Gráfico 24: SATISFACCIÓN LABORAL (por indicadores)	120

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central determinar la relación entre los estilos de liderazgo que caracterizan a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. y la satisfacción laboral. Se encontró que son los rasgos democráticos y participativos los que caracterizan a los gerentes de la entidad y que el nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal es adecuado.

Se encontró una incidencia negativa del estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. sobre la satisfacción laboral de su personal; ello refleja el descontento del personal en temas como: la formación y las condiciones ambientales y de infraestructura laboral.

ABSTRACT

The present work of investigation has as central aim determine the relation between the leadership styles that characterize the managers of the Entity Prestadora of Services of Reparation Tacna S.A. and the labor satisfaction. One thought that they are the democratic and participative features those that characterize the managers of the entity and that the level of labor satisfaction that it characterizes to the personnel is suitable.

One found a negative incident of the leadership style that characterizes the managers of the Entity Prestadora of Services of Reparation Tacna S.A. On the labor satisfaction of his personnel; it reflects the dissatisfaction of the personnel in topics as: the formation and the environmental conditions and of labor infrastructure.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada busca proporcionar una mayor información sobre los estilos de liderazgo directivos, como un factor determinante en la satisfacción laboral de los trabajadores.

En el capítulo I, se determina el problema a investigar, definiendo para ello sus objetivos centrales, siendo el objeto de investigación la gestión institucional y el campo de acción de los estilos de liderazgo.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de las variables definidas en la investigación, estilos de liderazgo y satisfacción laboral; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros; con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica del trabajo a desarrollar.

En el capítulo III, se desarrolla la metodología de la investigación, centrandó la atención en las hipótesis a contrastar, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV, se analizan e interpretan los resultados encontrados; la validación de los instrumentos aplicados; priorizando el trabajo básicamente en la relación de los indicadores de las variables investigadas; culminado con el contraste de la hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación, entendidos como medidores o Indicadores para la dirección empresarial, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

La gerencia de las empresas está fuertemente definida por los estilos de liderazgo que imprimen los gerentes en su actividad de dirigir el recurso humano; de ello depende el logro de las metas y objetivos empresariales; pero todos son dirigidos por gerentes que guían el comportamiento de las personas que trabajan en ellas.

La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana; pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la

necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para este puesto. Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios:

- ***Cambios de intensidad competitiva:*** Este cambio se refiere al aumento de competencia, ya que poderosas empresas extranjeras han invadido las empresas nacionales de otras empresas. La aparición de nuevas tecnologías produce un efecto similar. Este cambio está llevando a las empresas a replantear sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios.

Como consecuencia, las empresas están pidiendo a sus gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, canales de producción, métodos de comercialización, etc., esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional.

- ***Creciente necesidad de liderazgo:*** Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos. La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas, en el desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado, en toda economía globalizada, las empresas buscan crecer y desarrollarse para ser competitivas por lo que se hace necesario que la fuerza laboral se encuentre satisfecha con el trabajo que realizan.

De acuerdo con la descripción anterior, surge la necesidad de estudiar los distintos estilos de liderazgo que se aplican en las gerencias administrativas y operativas de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. y su relación con la satisfacción laboral del personal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cómo incide el estilo de liderazgo del gerente sobre la satisfacción laboral del personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuáles son las características de los estilos de liderazgo de los gerentes que laboran en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?
3. ¿Cuál es la relación entre los indicadores del estilo de liderazgo gerencial y los indicadores de satisfacción laboral del personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

El estudio del liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Gerencia y liderazgo no son conceptos equivalentes. Algunos autores, como John Kotter, de Harvard Business School, consideran que la gerencia tiene que ver con la superación de la complejidad. En su opinión, la buena gerencia trae el orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, en cambio, tiene que ver con el cambio; los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; posteriormente alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Por otra parte, se nos comenta, de que Kotter considera que tanto un fuerte liderazgo y una gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

Un directivo debe saber tanto de actividad empresarial como de personas. Y esto es precisamente lo que les falta a muchos directivos: tienen amplios conocimientos técnicos y de estrategia pero carecen de las aptitudes para organizar y motivar a personas, aspecto que se ha descuidado mucho. Lo cierto, de que se ha venido señalando ante la relevancia del rol del líder en la gerencia moderna, de que el liderazgo es un fenómeno de atribución.

El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u

organización. Existen casos de organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, que han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Por otro lado, también es importante estudiar cuáles son las características que representan la satisfacción laboral en la empresa, para determinar los aspectos a mejorar y que estuvieran incidiendo en la consecución de los objetivos institucionales.

El servicio de agua potable y alcantarillado a nivel nacional se encuentra, en su totalidad, a cargo del Estado; a excepción de la ciudad de Tumbes. De esta forma las empresas encargadas de brindar el servicio de saneamiento son empresas monopólicas a las que naturalmente los ciudadanos se encuentran obligados a acudir en caso de requerir el servicio de agua potable y alcantarillado.

1.3.2 Importancia de la investigación

De esta forma resulta importante para todos los usuarios de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., que la empresa les brinde un servicio de calidad y que sea líder en el sector saneamiento; el mismo que se encuentra fuertemente relacionado con los

estilos de liderazgo que sus gerentes imprimen en cada área; así como con la satisfacción laboral de sus trabajadores que trabajan en dicha empresa.

Es así, que los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se resumen en:

- **Relevancia científico - social**, porque nos permite tener conocimiento detallado sobre características de liderazgo de los gerentes que permita enfrentar los retos del cambio del entorno; que servirá de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
- **Relevancia práctico - institucional**, porque el estudio permitirá valorar a nuestro capital humano; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación se centró en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Siendo el objeto de investigación la gestión institucional, y su campo de investigación, los estilos de liderazgo. Las limitaciones de la investigación se relacionaron principalmente con: No contar con la bibliografía actualizada que permita desarrollar mejores aportes acordes a las variables de estudio, también en lo que respecta a la aplicación de los instrumentos que abarcó mucho más tiempo del esperado.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de los gerentes que se aplican en las distintas áreas de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. sobre la satisfacción laboral de su personal.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Determinar las características de los estilos de liderazgo de los gerentes que laboran en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.
2. Analizar el nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.
3. Determinar la relación entre los indicadores del estilo de liderazgo gerencial y los indicadores de satisfacción laboral del personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Hipótesis general

Existe una incidencia significativa del estilo de liderazgo del gerente sobre la satisfacción laboral del personal en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

1.6.2 Hipótesis específicas

1. El estilo de liderazgo que más caracteriza a los gerentes que laboran en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es el autoritario.
2. El nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es bajo.
3. Existe una relación directa y significativa entre los indicadores del estilo de liderazgo gerencial y los indicadores de satisfacción laboral del personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentaron el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presentó en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

- ***“Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados”²***; donde se partió del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982) en donde existen cuatro estilos básicos de liderazgo atendiendo a la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación), el objetivo del trabajo era analizar la relación entre conductas de liderazgo del supervisor (ordenar, persuadir, participar y delegar) y los riesgos psicosociales en los empleados (demandas y recursos laborales, competencias personales y bienestar psicológico). La muestra estuvo compuesta por 874 trabajadores españoles de diversos sectores ocupacionales, de los cuales un 53% son hombres y un 47% mujeres, con una media de

² AGUILAR, Agustín, RODRÍGUEZ, Alma y SALANOVA, Marisa. (2000). **“Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados”**. Editorial Universitat Jaume.

edad de 32 años (mínimo 19 y máximo 59 años). Análisis clusters realizados confirman la existencia de esos cuatro estilos básicos de liderazgo. El test multivariado fue significativo $F(20;853) = 13,99$; $p = 0,000$. En general, se señala que los trabajadores que presentan mayores riesgos psicosociales y peor bienestar psicológico son aquellos que tienen líderes con un estilo tipo 'delegar' (bajo en dirección y bajo en apoyo) seguidos por aquellos con un estilo 'ordenar' (alto en dirección y bajo en apoyo). Por otra parte, los trabajadores con trabajos más enriquecidos, más competentes y con mejor bienestar psicológico son aquellos con líderes tipo 'persuadir' (alto en dirección y alto en apoyo) seguidos aquellos con líderes tipo 'participar' (bajo en tarea y alto en apoyo).

- Briseño, Carlos; Herrera, Ramón; Enders, Julio; y Fernández, Alicia³ (2005) desarrollaron una investigación denominada "**Estudio de riesgos ergonómicos y satisfacción laboral**", cuyo objetivo principal fue la identificar los riesgos ergonómicos a los que se expone el personal de enfermería, y determinar la contribución de estos factores ergonómicos y de los índices de satisfacción laboral como factores de riesgo laboral. Se incluyó en el estudio a los 150 profesionales de enfermería que realizan atención directa al

³ <http://www.laenfermerahoy.com.ar/articulo.php?id=25> (2005)

paciente internado. Se utilizó una matriz de evaluación de riesgos para registrar los factores ergonómicos, y un cuestionario de preguntas para medir el grado de satisfacción laboral. El análisis socio demográfico reflejó un predominio de sexo femenino sin capacitación universitaria. En el estudio sobre los riesgos ergonómicos a los que este personal está expuesto, se observó una alta prevalencia de los mismos, acompañada de valores de riesgo relativo que permitirían explicar el alto índice de patologías encontradas. En cuanto a los niveles de satisfacción laboral, el análisis muestra conformidad en el tipo de trabajo que se realiza y la relación con los compañeros. El salario y posibilidades de ascenso, son las que produjeron mayor insatisfacción. Se concluyó la necesidad de mejorar las condiciones laborales y disminuir el alto índice de patologías de origen profesional incorporando medidas preventivas mediante procedimientos de control, promoción de programas de entrenamiento y capacitación.

- García Mora, María⁴ (2003) desarrolló su tesis titulada **“Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España”** cuyo principal objetivo fue la de constatar la existencia de beneficios no monetarios de la educación sobre el grado de

⁴ http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0722104-143139/index_cs.html (2003)

satisfacción laboral del individuo. Para alcanzar dicho propósito, se hizo un análisis empírico que contrastaba la existencia de efectos no monetarios de la educación sobre los grados de satisfacción con el trabajo y sobre determinados niveles de satisfacción en diversos aspectos laborales específicos. El conjunto de componentes laborales donde se estudia la incidencia de la educación son el ingreso, la estabilidad laboral, el tipo de trabajo, la jornada laboral, el horario, las condiciones laborales/ambientales, y la distancia y comunicación al trabajo. Los grados de satisfacción de los tres primeros aspectos (ingreso, estabilidad y tipo de trabajo) representan el conjunto de satisfacciones o recompensas por trabajar mientras que los grados de satisfacción del resto de componentes laborales (jornada laboral, condiciones laborales/ambientales, y distancia y comunicación al trabajo) representan el esfuerzo laboral o costes que tiene que realizar el individuo. Y para conseguir una evidencia empírica concluyente de los efectos de la educación sobre el grado de satisfacción laboral, se analizó conjuntamente el efecto de la educación junto con la percepción del trabajador sobre el ajuste formación/empleo sobre el grado de satisfacción global con el trabajo y con los diversos aspectos laborales específicos comentados anteriormente.

2.2 BASE TEÓRICA DE ESTILOS DE LIDERAZGO

2.2.1 Antecedentes

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron orientados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; las características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad, fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo, en diversas organizaciones, resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con disímiles metodologías arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de *orden* y *mando*, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo, son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Después de la II Guerra Mundial se desarrolló en los Estados Unidos, varios estudios sobre liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento. El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de US\$ 500 000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació, lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University), que encontró dos variables eran las determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma

de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.⁵

Blake⁶ utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra, donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo: 9,1 Task Management; centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea. 1,9 Country Club Management; centrado en las necesidades de las personas, con poco por la consecución de objetivos. 1,1 Impoverished Management; pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las personas. Y 9,9 Team Management; centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de

⁵ <http://aecop.net/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>

⁶ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1990). "Administración". Editorial McGraw-Hill.

investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y, por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Más adelante el Modelo de contingencia de Fiedler cambió el enfoque del problema: lo importante es determinar que las diferentes situaciones son las que afectan el estilo de liderazgo. Además, Fiedler aportó el concepto de "situación" factor esencial en el desarrollo conceptual del liderazgo.

Stuart Kotze y Rick Roskin descubrieron la existencia de una tercera vía en la que también se concentraba la actividad directiva. De esta forma eran tres las vías en las que los directivos desarrollaban su actividad:

- Una orientación a la acción – tomar la iniciativa, centrarse en los resultados personales y de la organización.
- Una orientación hacia las personas – invertir en las personas, delegando responsabilidad, dando apoyo y soporte.

- Una orientación al sistema – implementar y mejorar los sistemas y procesos, integrando y coordinando actividades, bajo un punto de vista estratégico.

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia.

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo consciente de su vida y de la

fugacidad de la misma: ante la realidad de que si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana.

Es por eso que, dentro de las empresas, hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario". Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

2.2.2 Definición de liderazgo

Se destacan las siguientes:

- Tichy⁷ (1998) establece que es el ***“Alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambios de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en cómo se conduce”***.

⁷ TICHY, Noel. (1998). **“The Leadership Engine”**. Editorial Harper.

- Chiavenato⁸ (2000) indica que es ***“La capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo”***.
- Hersey y otros⁹ (1998) señalan que ***“En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de metas organizacionales”***.
- Kenichi Ohmae¹⁰ explica que ***“El liderazgo conjunto es una regla en las historias japonesas de éxito empresarial. Los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar e las circunstancias”***.
- Peter Drucker¹¹ indica que ***“En crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el buque se va a hundir el capitán no puede convocar una reunión para oír las personas. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en que situaciones***

⁸ CHIAVENATO, Adalberto (2000). **“Administración de recursos humanos”**. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.

⁹ HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998). **“Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional”**. Editorial Prentice Hall Inc. México. VII Edición.

¹⁰ CORDEIRO, P. (1999). **“Liderazgo y comunicación en las organizaciones”**. Tesis en la Universidad Autónoma de Madrid (España).

¹¹ CORDEIRO, P. (1999). **“Liderazgo y comunicación en las organizaciones”**. Tesis en la Universidad Autónoma de Madrid (España).

actuar como compañero. La tarea del líder es desarrollar líderes. Todas las organizaciones necesitan de líderes, pero muchas de ellas olvidan su desarrollo".

- Davis y Mewstrom¹² (2002) establecen que el liderazgo gerencial es ***"El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"***. Cuya definición consta de cuatro implicaciones importantes:

a) El liderazgo involucra a otras personas: Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

b) El liderazgo entraña una distribución del poder: Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

c) La capacidad para influir en la conducta: De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

¹² GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar. (2006). "Liderazgo, gerencia y carisma". <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

d) El liderazgo es cuestión de valores: El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.2.3 Componentes del liderazgo

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados, como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esa característica, al parecer está integrada por cuatro componentes importantes:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder: La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. Así el poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones en otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otro, se trata pues de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas: Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la

naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar esos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, están más consciente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto: Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Este no es un asunto de satisfacción de las necesidades si no que se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al paladín elegido.

El cuarto ingrediente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla: La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de

esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

2.2.4 Liderazgo en las empresas¹³

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, se concentran en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

a) El líder desde su individualidad: Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores está muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment. El empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

b) El líder como capacitador: Así mismo, el nuevo líder debe ser consciente de su papel de *mentor*, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado "la cultura del entrenamiento".

c) El líder y los equipos de trabajo: Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de "Ecología de liderazgo", que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de "red interna" pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

La propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y

la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma se comprueba que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

2.2.5 Teorías sobre el liderazgo

- 1. Teorías de las características:** Es la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describían a los líderes y los diferencian de los que no lo son. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y únicas que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar que estos estuvieran a cargo o no, como es el caso del estudio realizado en las escuelas públicas de Seattle. Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas

conscientemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Los descubrimientos nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

2. Teorías del comportamiento: Teorías que proponen que, comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "adecuadas", para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo.

a) Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio: Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Se encontraron dos dimensiones:

- **La estructura de inicio:** Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en

la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

- **La consideración:** Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto-alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican

bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. No siempre da como resultado consecuencias positivas a grandes tasas de ausentismo injustificado y rotación, así como a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias.

b) Los estudios de la Universidad de Michigan: El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

c) Los estudios escandinavos: Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento

orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

3. Teorías de las contingencias: Entre ellas se consideran:

a) El modelo de Fiedler: Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder.

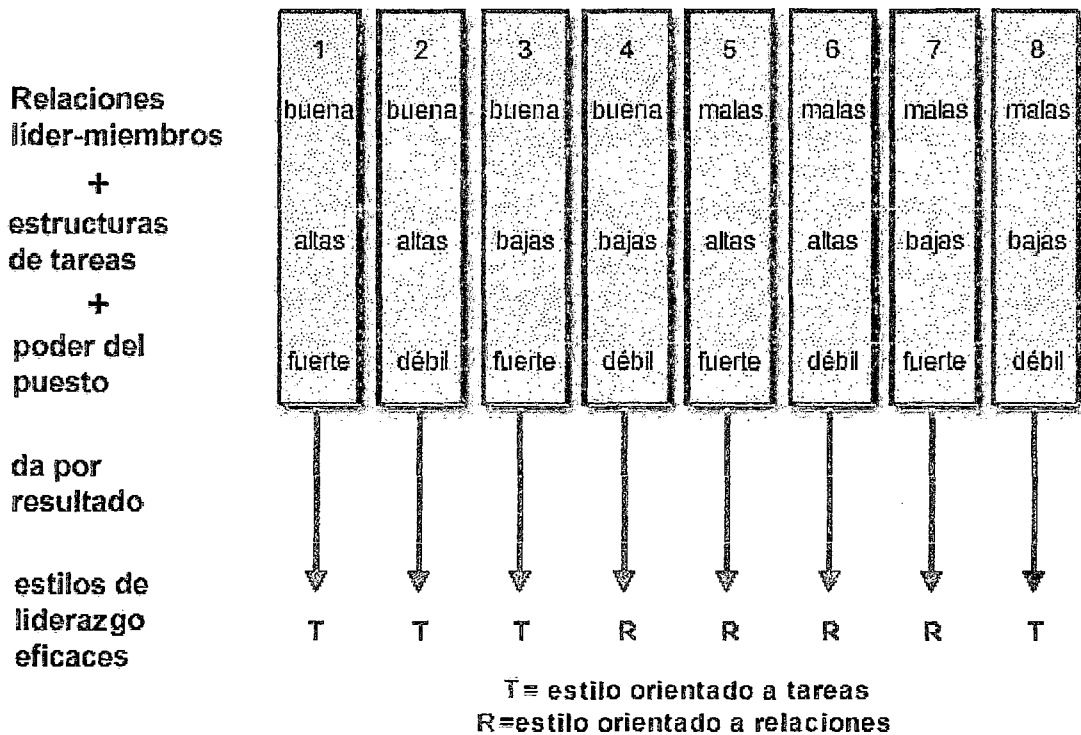
Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

- **Relaciones líder- miembro:** El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- **Estructura de la tarea:** El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.

- **Posición de poder:** El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

GRÁFICO 01

MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLER



FUENTE: Hellriegel y Slocum (1998)¹⁴

b) La teoría situacional de Hersey – Blanchard: Paul Hersey y Ken

Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha

¹⁴ HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. (1998). "Administración". International Thomson Editores. México. VII Edición. Pg. 515

obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional. El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

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

- El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.

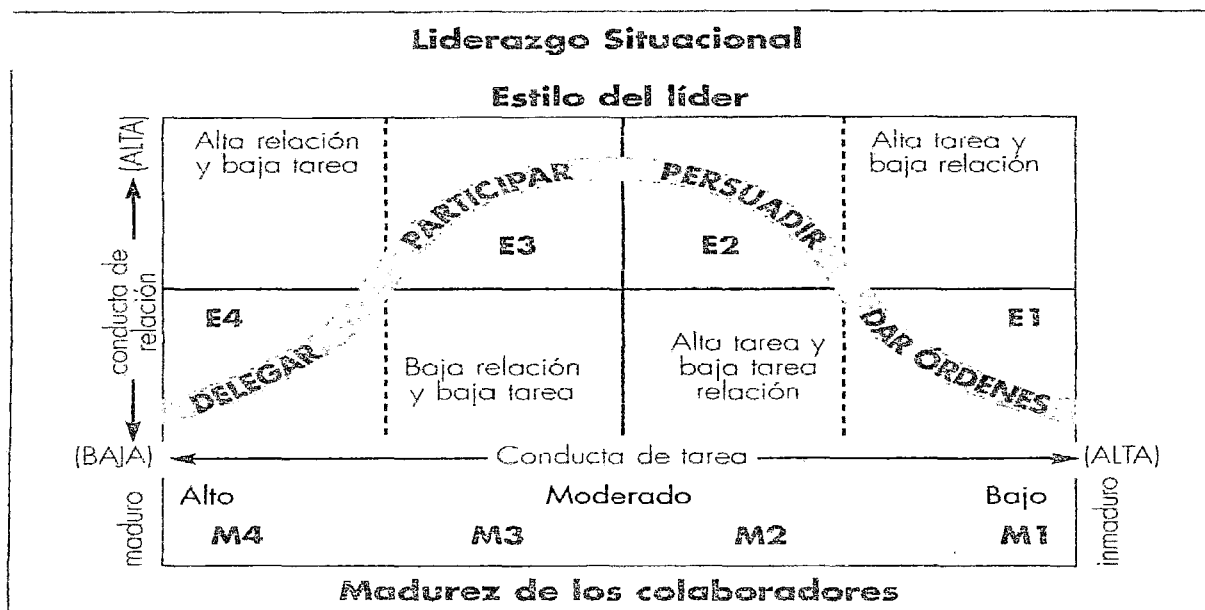
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- **E1.** Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros.
- **E2.** Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- **E3.** La gente es capaz, pero no está dispuesta o es demasiada aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- **E4.** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

GRÁFICO 02

TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD



FUENTE: Hellriegel y Slocum (1998)¹⁵

- c) **La teoría de intercambio líder-miembro:** La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder,

¹⁵ HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. (1998). "Administración". International Thomson Editores. México. VII Edición. Pg. 515

menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

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

d) Teoría del camino a la meta: Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas. La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último.
- Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo, ellos son:

- **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estructural de Ohio sobre la estructura de inicio.
 - **Líder apoyador:** El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estructural de Ohio.
 - **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
 - **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.
- e) **Modelo de la participación del líder:** Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la

participación del liderazgo en la toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo; es decir, proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

- **Autocrático 1.** Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.
- **Autocrático 2.** Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide de la solución al problema.
- **Consultivo 1.** Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias, la decisión final es suya.
- **Consultivo 2.** Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

4. Los planteamientos más recientes del liderazgo

a) Teoría de la atribución del liderazgo: La teoría de la atribución ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción de liderazgo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión. Igualmente se han encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder.

A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Un tema muy relevante que comprende la teoría de la atribución del liderazgo, es la percepción

de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes, y que no titubean cuando toman decisiones.

b) Teoría del liderazgo carismático: La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos. Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más

apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienen a involucrar intereses ideológicos.

c) El liderazgo transaccional versus el transformacional: Debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea.

El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

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

2.2.6 Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo; pero tal vez, el más importante ha sido la descripción de los cinco estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta (*laissez faire*), el líder paternalista y el líder democrático.

a) El líder autócrata: Es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

b) El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder

participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de las personas a su cargo y acepta sus aportes siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones consensuada con sus trabajadores. Impulsa el incremento de la capacidad de auto control e insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

c) El líder *laissez faire*: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

d) El líder paternalista: Se caracteriza porque prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización; además, intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las

realizaciones concretas, utiliza métodos de control muy generales y suaves, y no genera vías de participación.

e) El líder democrático: Se caracteriza así porque con este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta: jefe y grupo, la función del jefe se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros

los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que en la dirección de la institución educativa se tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.3 BASE TEÓRICA DE SATISFACCIÓN LABORAL

2.3.1 Antecedentes

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud que refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón, se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona

respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.¹⁶

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus

¹⁶ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. (2000). “**Administración**”. México. VI Edición Pág. 792.

conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.¹⁷

2.3.2 Definición de satisfacción laboral

Según Edwin A. Locke, el origen etimológico del concepto de satisfacción laboral es una respuesta emocional cuya medición es determinada mediante un proceso de introspección, definido como un acto de identificación conceptual, dirigida a los procesos y criterios mentales de las personas. De aquí que defina a la satisfacción laboral como ***“Un agradable o positivo estado emocional resultante de la***

¹⁷ SCHEIN, E. (1994). **“Psicología de la organización”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

estimulación del trabajo que uno realiza, o las experiencias que el trabajo no proporciona”.¹⁸

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M.,¹⁹ (2000) indican que la satisfacción es ***“Aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen”***. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Gilmer Von Haller sostiene que la ***“Satisfacción en el trabajo es la consecuencia de varias actitudes que el trabajador guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general”***.²⁰

Blue y Taylor (1993)²¹ indican que en la medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la satisfacción laboral, término que conceptualizan como ***“El resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el***

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>

¹⁹ ARDOUIN, J.; BUSTOS, C.; GAYÓ, R. y JARPA, M. (2000). “Motivación y satisfacción laboral”. <http://www.udec.cl/ivalfaro.htm>.

²⁰ VON HALLER, Gilmer. (2000). “Tratado de psicología industrial”. Tomo I. p.239.

²¹ BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1993). “Psicología industrial” (Sus fundamentos teóricos y sociales).

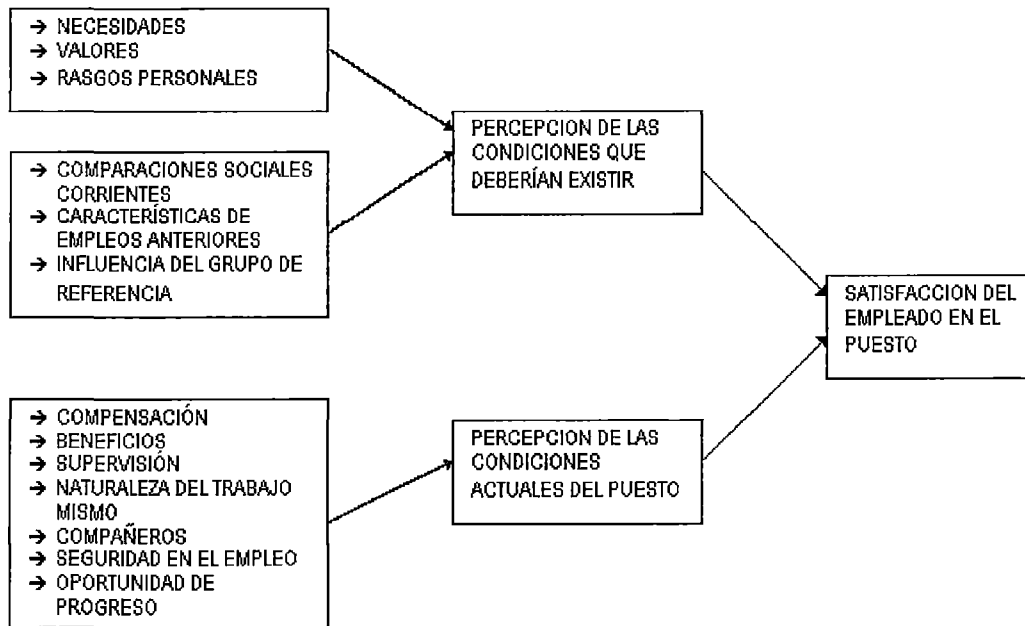
reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”.

2.3.3 Factores que condicionan la satisfacción laboral

En general, los diferentes autores han ido aportando una multiplicidad de variables que inciden en la satisfacción laboral; como se indica en la siguiente figura, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador, condicionan la respuesta afectiva de éste, hacia diferentes aspectos del trabajo.

GRÁFICO 03

FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



FUENTE: Elaboración propia

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

En algunos estudios se halló correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y *buen estado de ánimo general* y actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, otras conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos. Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Por lo tanto, la satisfacción laboral surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la conducta del trabajador, hasta el extremo que este se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Robbins²² (1998), de acuerdo a sus hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

²² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/ (2002)

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brindan apoyo.
- La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral:

a) Satisfacción con el trabajo en sí – reto del trabajo: Dentro de estos factores, podemos resaltar, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Además:

- Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- Significación de la tarea: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

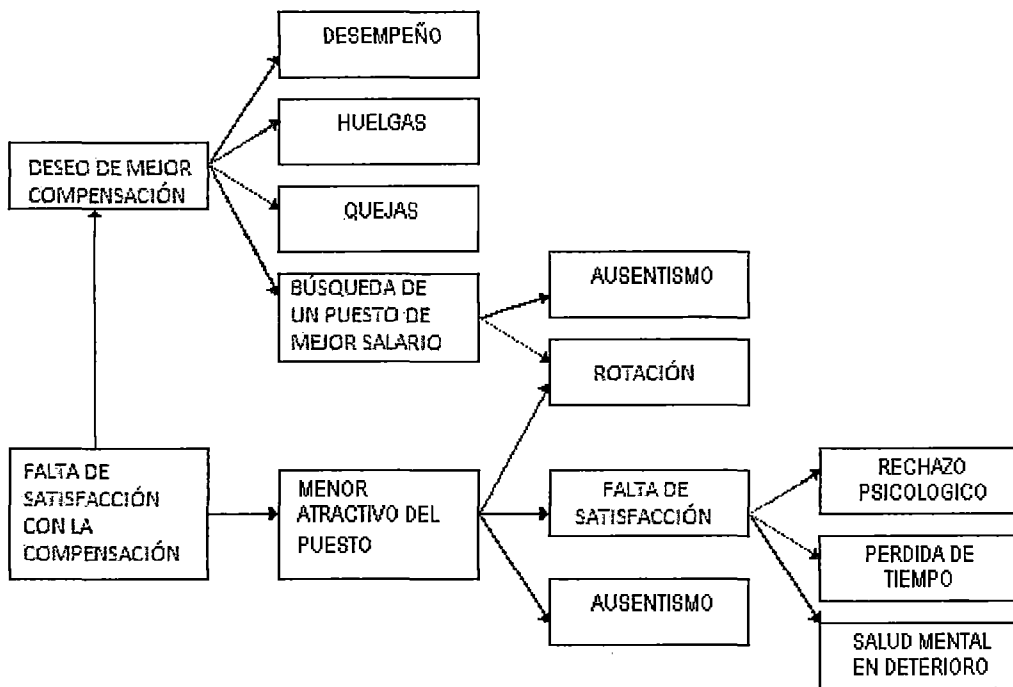
Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b) Sistemas de recompensas justas: Este punto abarca al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados, para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las

demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

GRÁFICO 04

RESULTADOS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN POR LA COMPENSACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

c) Condiciones de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo, buscando en el bienestar personal y facilidades de hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y

favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es el sistema de valores expresado a través del clima organizacional, que contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

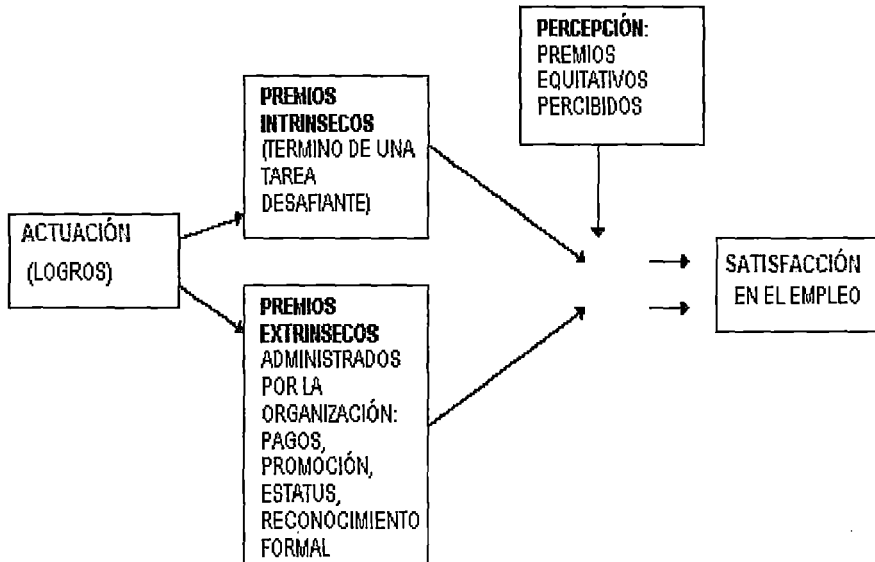
d) Colegas que brinden apoyo: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción; los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, no hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De

manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

e) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

GRÁFICO 05

SATISFACCIÓN, INSATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN

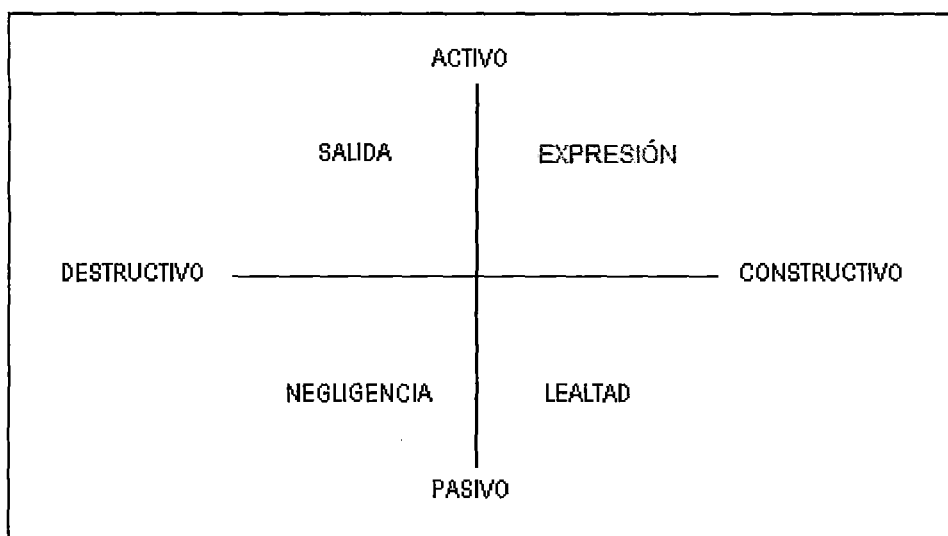


FUENTE: Elaboración propia

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de retiro o agresión. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

GRÁFICO 06

RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

2.3.4 Indicadores de la satisfacción laboral

Jhon Perry²³ (2001), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- **Reconocimiento:** La mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

²³ PERRY, Jhon. (2001). "Las relaciones humanas en la industria". Editorial Selección Contable. Argentina.

- **Buen ambiente:** El medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- **Competencia de la dirección:** Es decir, si la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Seguridad en el empleo:** El grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

Lares²⁴ (1998) establece indicadores de la satisfacción laboral, permitiendo determinar si existe o no satisfacción laboral, entre los cuales se mencionan:

- a) Oportunidad y desarrollo de la organización:** Se refiere a la opinión que manifiesta el trabajador o empleado referente a su satisfacción o no, con la oportunidad que la empresa le ofrece para desarrollarse y crecer dentro de la organización.

²⁴ LARES SOTO, Armando. (1998). "Calidad de vida en el trabajo (Un modelo integral)" p. 275

- b) Reconocimiento:** Este indicador considera los factores motivacionales que se hacen presente en la organización. Es decir, mide los niveles de satisfacción que demuestran los individuos en su lugar de trabajo, en función del reconocimiento que perciben acerca de la labor cumplida.
- c) Logro:** Un indicador que ha sido sustentado a través de diversas investigaciones psicosociales, es el logro, el mismo tiene una connotación significativa, en momentos en que el individuo evalúa su actuación en la organización y se plantean los logros que se obtienen en el trabajo por su actividad.
- d) Características del trabajo:** Este indicador nos mide el trabajo en sí, organizado y estructurado por la empresa o industria correspondiente. Básicamente se establece para medir los niveles de satisfacción con la naturaleza del trabajo y su correspondencia con las expectativas y requerimientos de la fuerza laboral.
- e) Supervisión:** Indicador que incluye los niveles de satisfacción, que manifiestan las personas de diversas ocupaciones, con la política y formas de supervisión implantadas en la organización.
- f) Sueldos y salarios:** Es uno de los indicadores que tiene que ver con los niveles de satisfacción laboral ya que es el sueldo o salario

lo que el trabajador percibe por los roles desempeñados en la organización.

2.3.5 Teorías sobre satisfacción laboral

Para explicar los factores que influyen en la satisfacción laboral existen diferentes teorías, las cuales se agrupan en tres grandes orientaciones: El primer grupo de autores afirma que la satisfacción laboral es la actitud general que resulta cuando los sujetos, mediante el desarrollo de su actividad laboral, logran el cumplimiento de sus expectativas; otro grupo es aquel que destaca el carácter social y externo de los factores que determinan la satisfacción laboral; y el tercer grupo combina la orientación interna y externa, realizando una adecuación entre la situación laboral percibida y los valores del individuo.

a) Modelo basado en la satisfacción de necesidades: Implica que lo que determina la satisfacción en el trabajo, es precisamente el grado en que éste llega a cubrir las distintas necesidades del ser humano. Han tratado además de especificar los tipos de necesidades concretas cuya reducción produce mayor grado de satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow²⁵ (1991), resultarán más satisfactorios para los empleados aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas por este autor. Además, los diferentes puestos de trabajo, en función de las necesidades que estos llegan a cubrir con eficiencia, producirán una satisfacción diferencial en los distintos individuos según el nivel de la jerarquía de necesidades en la que estos se encuentran y de acuerdo con las necesidades que resulten en cada caso prepotentes.

Murray²⁶, por su parte, asume que diferentes personas pueden estar satisfechas con diferentes condiciones dependiendo de sus necesidades actuales dentro de la jerarquía. Todas las necesidades son potencialmente de igual importancia para todas las personas bajo las circunstancias adecuadas. De esta forma se pueden predecir qué necesidades van a ser satisfechas y cuáles no, así como predecir el tipo de puestos que podrían satisfacer a personas con distintos patrones de necesidades.

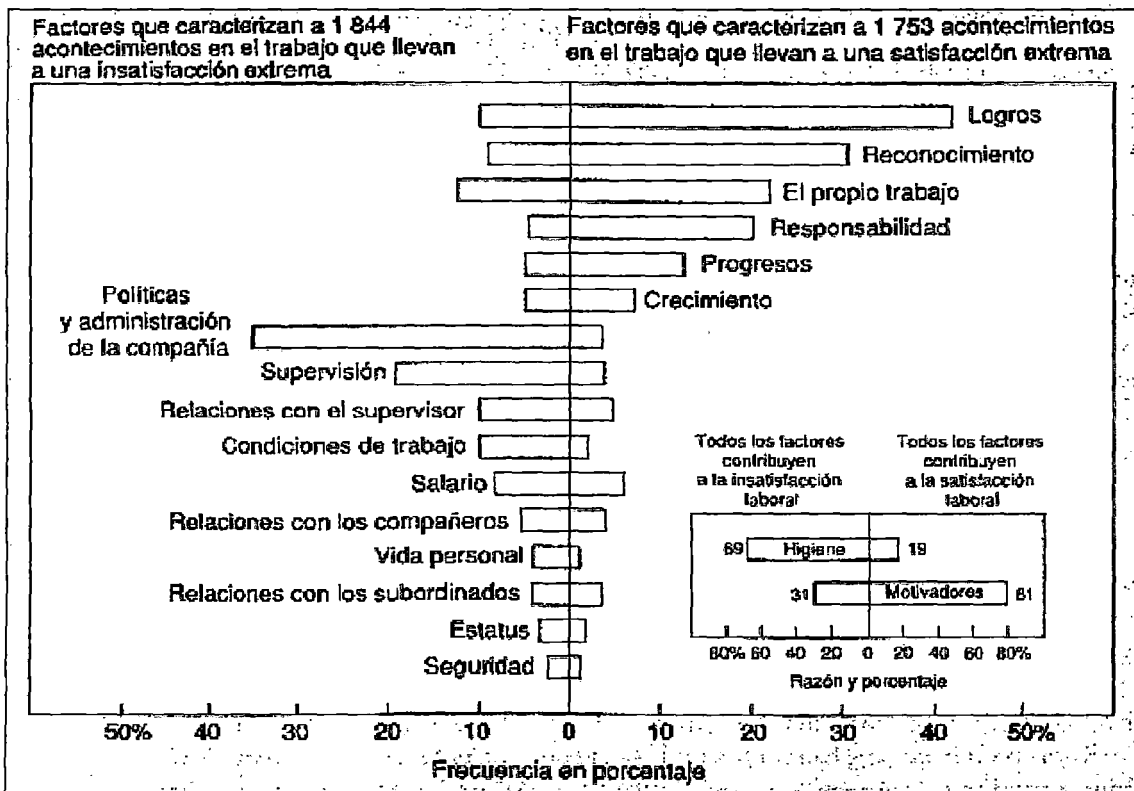
b) Teoría dual de Herzberg: Según esta teoría los trabajadores tienen dos tipos de necesidades: necesidades de higiene, relacionadas con las condiciones físicas y psicológicas en las que se trabajan; y

²⁵ MASLOW, Abraham Harold. (1991). "Motivación y personalidad". Ediciones Díaz de Santos. Madrid (España).

²⁶ ENGLER, Bárbara. (1996). "Teorías de la personalidad". Editorial McGraw-Hill. IV Edición.

necesidades motivadoras, muy similares a las necesidades superiores de Maslow.²⁷

GRÁFICO 07 TEORÍA DUAL DE HERZBERG



FUENTE: Elaboración en base a Herzberg "La motivación de trabajar"

Según Herzberg, las necesidades de higiene se satisfacen por condiciones llamadas "factores higienizadores o insatisfactoros". Los

²⁷ www.elarcofutbol.cl/sw.a/00000756 (2004)

factores que cubren estas necesidades son la supervisión, las relaciones interpersonales, el salario, la política de empresa, etc.

Las necesidades de motivación se satisfacen con los “factores motivadores o satisfactores”. Los factores motivadores son los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, etcétera. Es decir, aquellos factores relacionados con la naturaleza del trabajo y las consecuencias de éste.

Según esta teoría, los factores motivadores son los que producen satisfacción laboral si cubren las necesidades de autorrealización del individuo en su trabajo, si no se cubren no estará satisfecho pero tampoco insatisfecho (estado neutro).

En cambio, los factores higienizadores causan un estado neutral si se cubren, es decir, no está insatisfecho pero tampoco satisfecho, pero si no se cubren el trabajador estará insatisfecho.

c) Teoría del valor de Locke: Para Locke, el valor es una preferencia, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación. El valor es adquirido o aprendido y difiere tanto en intensidad como en contenido y determina las decisiones y relaciones emocionales. Locke, en vez de centrarse en las necesidades, argumentaba que la satisfacción laboral estaba más relacionada con que el trabajo proporcionara o no a las personas lo

que querían, deseaban o valoraban. Los trabajadores observan qué es lo que les proporciona el trabajo en cuestión de: sueldo, condiciones laborales, oportunidades de promoción, y lo comparan con lo que ellos valoran y les parece importante en un puesto. Si éstos coinciden, entonces habrá satisfacción laboral.

La teoría del valor de Locke dice que aunque aspectos como el salario, los beneficios, condiciones de trabajo sean iguales para todos los trabajadores, incluso aunque estos aspectos proporcionaran niveles equivalentes de gratificación, la satisfacción de éstos diferirá en la medida en que sus valores difieran.²⁸

d) Modelo de la satisfacción de facetas de Lawler: El concepto fundamental de la teoría de Lawler radica en la comparación entre las percepciones de lo que un trabajador cree que “debería recibir”, en términos de los efectos del trabajo como el salario, el reconocimiento y la promoción y las percepciones de lo que “realmente está recibiendo”. Las percepciones de lo que “debería recibir” dependen de las percepciones de las aportaciones que hace el trabajador del puesto, tales como aptitud, educación y experiencia, así como las percepciones sobre las características del puesto, como la responsabilidad y la dificultad y las percepciones de las

²⁸ www.eltarcofutbol.cl/sw.a/00000756 (2004)

aportaciones de los demás. Las percepciones de los "efectos reales" dependen, claro está, de los efectos en sí, así, como de las percepciones de los efectos de otros referentes o de otras personas que tienen puestos similares y con quien los trabajadores se comparan.

e) Teoría del grupo de referencia: Los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Señalan la eficacia del modelo situacional a la hora de interpretar las actitudes y en concreto la satisfacción laboral en relación con el modelo alternativo de la satisfacción de necesidades. La satisfacción laboral es una función de (o está positivamente relacionada con) el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social.

f) Teoría del aprendizaje social de Weiss: Indica que los trabajadores utilizan a otras personas como medios de información para seleccionar las actitudes y las conductas apropiadas. Las actitudes de los trabajadores, al menos en parte, son copias, reflejos o modelos de las actitudes de otros compañeros. Observando a los compañeros, los trabajadores infieren sus actitudes hacia la

organización, hacia el trabajo como una totalidad y hacia facetas laborales específicas. Las personas perciben a algunos compañeros, normalmente a aquellos con trabajos e intereses similares, o a aquellos que piensan que tienen poder y éxito, como modelos apropiados, y basan sus propias actitudes en ellos. La teoría mantiene que la satisfacción laboral de un trabajador no está determinada por factores internos, sino externos. Weiss sugirió que las personas con una autoestima alta, pueden tener más confianza en sus propios juicios y de ahí que apenas necesiten depender de las pistas que proporcionan los demás. No todo el mundo es igual de propenso a modelar las conductas de los demás, ni tampoco puede servir cualquier persona como modelo. En consecuencia, el aprendizaje social sirve para explicar mejor la satisfacción laboral y otras actitudes en algunas situaciones y para algunas personas más que para otras.

2.4 ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A.

2.4.1 Antecedentes

La EPS Tacna S.A. es una Empresa Pública de Derecho Privado, organizada como S.A., en virtud de lo dispuesto por Ley General de Servicios de Saneamiento, Ley N° 26338 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 09-95-PRES y Texto Único Ordenado aprobado por Decreto Supremo N° 023-2005-VIVIENDA. Su Razón Social es: ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A. - EPS TACNA S.A.

Su Base Legal está en el marco del Decreto Supremo N° 132-90-PCM, que transfiere las acciones de Empresas de Saneamiento a las Municipalidades; en la Resolución de Superintendencia No.035-95- VMI - SUNASS, que reconoce a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tacna, como Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento y en la Resolución de Gerencia General N° 128-2006-SUNASS-GG que aprueba la adecuación del Reglamento de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la EPS TACNA S.A. Las

instalaciones de la Entidad se encuentran en las ciudades de Tacna y Locumba, su sede principal se ubica en la ciudad de Tacna, su oficina central está en la calle 2 de Mayo N° 372.

2.4.2 Actividad principal

La actividad principal de la EPS Tacna S.A. es la prestación de los servicios de saneamiento, los cuales están comprendidos por los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, actualmente se tiene registrados a más de 61 mil usuarios con conexiones de agua y alcantarillado.

Los principales objetivos de la Entidad se rigen en garantizar el recurso hídrico y brindar un producto de calidad, para lo cual se encuentra convenientemente implementada y su personal debidamente capacitado para responder a estas expectativas que en repetidas oportunidades le ha valido ser calificada, por los Órganos Superiores de Control y Supervisión, como la primera Entidad en su género en el país, por su calidad de servicio y eficiencia funcional.

Su operatividad está adecuada para actuar en circunstancias favorables o adversas en función al aspecto climatológico, en situación normal o en sequía, para lo cual cuenta con un Plan de Contingencia, que le permite atender los estándares promedio de abastecimiento de agua potable.

Sus fuentes de captación son superficiales y de subsuelo, las aguas superficiales las comparte con la actividad agrícola, proveniente de dos cuencas, Uchusuma y Caplina que derivan de la zona altiplánica de Tacna en donde EPS Tacna S.A. también opera pozos, en épocas de escasez del recurso hídrico, cuyo costo de extracción es asumido plenamente por la Entidad sin modificar las tarifas de consumo para el usuario.

2.4.3 Visión y misión

a) Visión: La EPS TACNA S.A. tiene como visión: *“Ser una empresa de Servicios de Saneamiento Líder en el país”.*

b) Misión: La EPS TACNA S.A. debe *“Brindar los servicios de agua potable y alcantarillado en forma oportuna, eficiente y eficaz,*

estableciendo procesos de mejora para satisfacer a la población y promoviendo una cultura de uso racional del agua".

2.4.4 Objetivos institucionales

a) Objetivos generales

- Producir y brindar servicios de agua potable, así como, los referidos al servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, y disposición final de excretas; con la eficiencia, eficacia, continuidad y calidad que aseguren la satisfacción de nuestros clientes.
- Lograr el crecimiento empresarial, la ampliación de sus capacidades de producción y de tratamiento y disposición final de aguas servidas.
- Lograr el fortalecimiento empresarial.
- Obtener una alta rentabilidad empresarial, a través de la reducción de costos.
- Satisfacción plena del cliente.
- Mejora de la rentabilidad empresarial.
- Fortalecimiento empresarial.
- Crecimiento Empresarial.

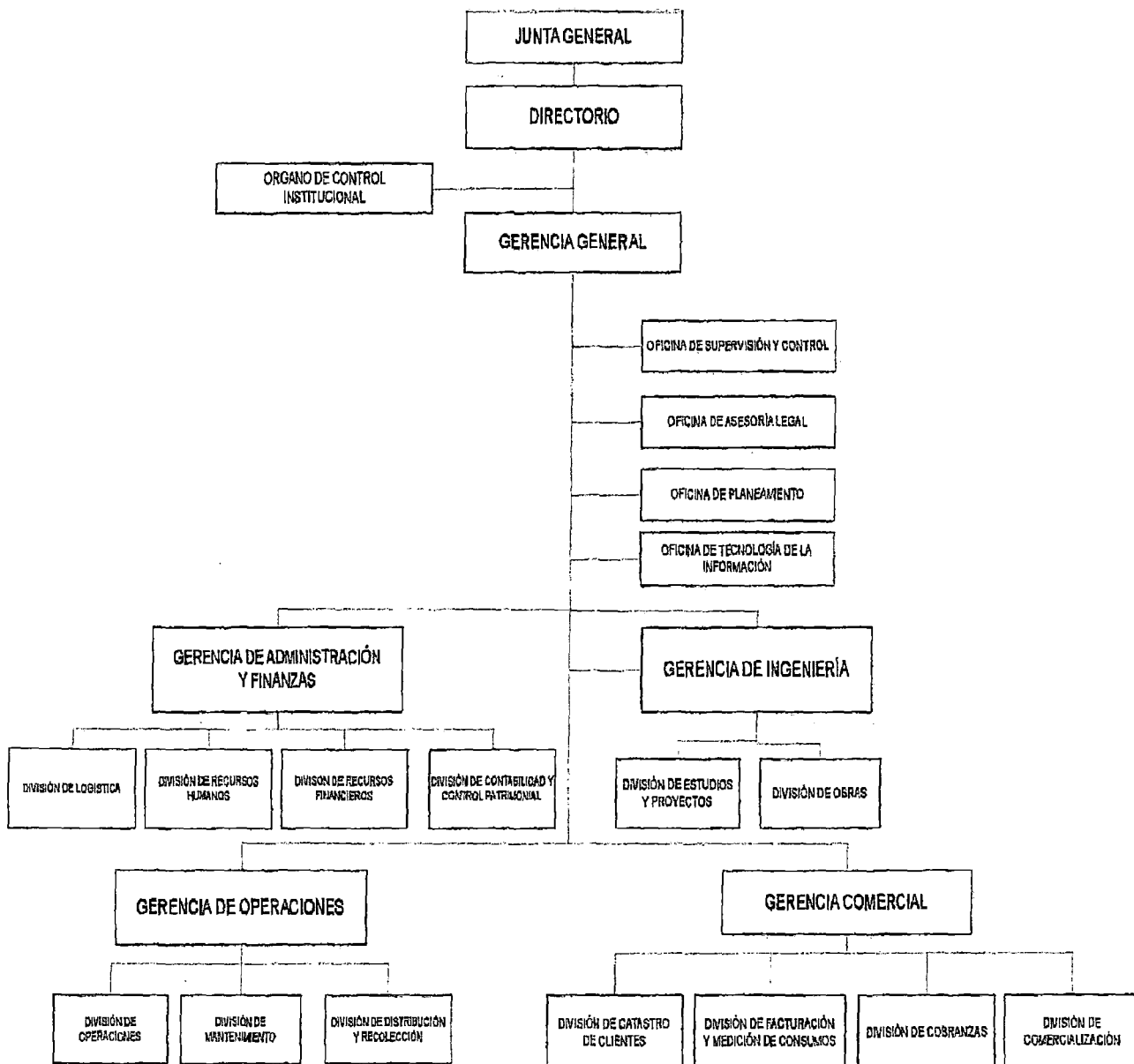
b) Objetivos estratégicos

- Mejorar los niveles de eficiencia en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Brindar un producto de calidad.
- Brindar un excelente servicio.
- Garantizar el Recurso Hídrico.
- Mejorar los resultados de la gestión comercial.
- Lograr un bajo costo.

2.4.5 Estructura orgánica

Se tiene las siguientes oficinas:

GRÁFICO 08
ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: <http://www.epstacna.com.pe>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, de carácter descriptiva correlacional.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, cuya recolección de información fue de corte transversal.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población del personal que labora en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es de 196 trabajadores.

CUADRO 01

TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EPS TACNA S.A.

N°	UNIDAD ORGÁNICA	N° PERSONAL		NOMBRE DE CARGO
		DIVISIONES		
1	OFICINA ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL		2	Jefe de Oficina de Auditoría Interna
2	GERENCIA GENERAL		6	Gerente General
				Secretario General
				Especialista en Comunicación Social
3	OFICINA DE ASESORIA LEGAL		2	Jefe de Oficina de Asesoría Legal
4	OFICINA DE SUPERVISION Y CONTROL		2	Jefe de Oficina de Supervisión y Control
5	OFICINA DE PLANEAMIENTO		4	Jefe de Oficina de Planeamiento
6	OFICINA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION		4	Jefe de Oficina de Tecnología de la Información
7	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	2	25	Gerente de Administración y Finanzas
	División de Contabilidad y Control Patrimonial	6		Jefe División Contabilidad y Control Patrimonial
	División de Recursos Financieros	4		Jefe de División de Recursos Financieros
	División de Logística y Servicios Generales	8		Jefe de Div. de Logística y Servicios Generales
	División de Recursos Humanos	5		Jefe de División de Recursos Humanos
8	GERENCIA DE INGENIERIA	2	8	Gerente de Ingeniería
	División de Estudios y Proyectos	4		Jefe de División de Estudios y Proyectos

	División de Obras	2		Jefe de División de Obras
9	GERENCIA DE OPERACIONES	2	98	Gerente de Operaciones
	División de Operaciones	48		Jefe de División de Operaciones
	División de Distribución y Recolección	19		Jefe de División de Distribución y Recolección
	División de Mantenimiento	29		Jefe de División de Mantenimiento
10	GERENCIA COMERCIAL	2	45	Gerente Comercial
	División de Catastro de Clientes	6		Jefe de División de Catastro de Clientes
	División de Facturación y Medición de Consumos	14		Jefe de División de Facturación y Medición
	División de Cobranzas	16		Jefe de División de Cobranzas
	División de Comercialización	7		Jefe de División de Comercialización
		176	196	

FUENTE: EPS TACNA S.A. "División de Recursos Humanos".

3.2.2 Muestra

Para el presente estudio se usó una muestra estratificada de los trabajadores de las cuatro (4) gerencias de la EPS TACNA S.A. (Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial).

Se consideró los siguientes criterios de inclusión: Para el presente estudio se tomó como población, la totalidad de trabajadores de las cuatro (4) gerencias que totalizan 176 trabajadores; es decir, se excluirán a veinte (20) trabajadores por no corresponder a gerencias y no ser representativo. Finalmente, para obtener la muestra sólo se consideró 172

trabajadores, ya que 04 son gerentes a los que obligatoriamente se les aplicó un test para conocer los estilos de liderazgo.

$$n = \frac{(Z^2)*(P)*(Q)*(N)}{(E^2)*(N-1) + (Z^2)*(P)*(Q)}$$

Donde:

n = Tamaño necesario de la muestra.

Z = 1,96 (Para 95%)

Margen de confiabilidad.

E = 0,05

Error de estimación de la medida de la muestra respecto a la población.

N = Tamaño de la población

P = 0,5

Probabilidad de Ocurrencia de los casos

Q = 0,5

Probabilidad de No Ocurrencia de los casos

Al reemplazar en la fórmula se obtiene una muestra de 119. Éste número fue el total de encuestas que se aplicaron de acuerdo a la siguiente distribución:

CUADRO 02
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

	PERSONAL	MUESTRA	PORCENTAJE
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	24	17	14%
División de Contabilidad y Control Patrimonial			
División de Recursos Financieros			
División de Logística y Servicios Generales			
División de Recursos Humanos			
GERENCIA DE INGENIERIA	7	5	4%
División de Estudios y Proyectos			
División de Obras			
GERENCIA DE OPERACIONES	97	67	56%
División de Operaciones			
División de Distribución y Recolección			
División de Mantenimiento			
GERENCIA COMERCIAL	44	30	26%
División de Catastro de Clientes			
División de Facturación y Medición de Consumos			
División de Cobranzas			
División de Comercialización			
TOTALES	172	119	100%

FUENTE: Elaboración propia

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La variable independiente es el Estilo de Liderazgo Gerencial y la variable dependiente es la Satisfacción Laboral del personal de la EPS Tacna S.A. Siendo sus indicadores los que se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO 03
VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Variable independiente: Estilo de Liderazgo Gerencial	El conjunto total de acciones de liderazgo, tal como, es percibido por los empleados, éstas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo participativo. - Estilo paternalista. - Estilo liberal. - Estilo democrático. - Estilo autoritario 	Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Variable dependiente: Satisfacción Laboral	El resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - El puesto de trabajo. - La dirección de la unidad. - El ambiente de trabajo en interacción con los compañeros. - La comunicación y la coordinación. - Condiciones ambientales, infraestructura y recursos. - La formación. - La implicación en la mejora. - La motivación y el reconocimiento. 	Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Intervinientes: - Sexo - Condición laboral - Antigüedad en el cargo		<ul style="list-style-type: none"> - CSS - Resolución - Años de experiencia 	Masculino, femenino Nombrado, contratado Menos de 5 años, entre 5 y 10 años y más de 10 años	Nominal Nominal Razón

FUENTE: Elaboración propia

3.4 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización del trabajo de campo, se ha considerado la aplicación de dos instrumentos: un Test para determinar las características del estilo de liderazgo gerencial y un cuestionario para determinar el nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal de la EPS Tacna S.A.

3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que la información recabada fue proporcionada por los trabajadores de la EPS Tacna S.A. Los instrumentos de la investigación fueron diseñados en base a la revisión bibliográfica y al apoyo de mi asesor; los cuales, fueron validados en base al Método del Alpha de Cronbach y el Criterio de Expertos. El marco teórico desarrollado implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al Microsoft Excel y al software estadístico SPSS versión 15,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.
- Tabla de Análisis de Varianza (ANOVA).
- Prueba DHS de Tukey.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN

Para la determinación de la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se usó el Estadístico de Alpha de Cronbach (cuyo valor oscila entre 0 y 1), entre más cercano a 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas a las preguntas del instrumento es más baja), siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Para un mejor análisis global de las variables investigadas, se determinó una Escala de Valoración, en base a la Escala de Likert usada para las preguntas realizadas (de donde un valor 1 = muy en desacuerdo con lo afirmado en el ítem y 5 = muy de acuerdo con lo afirmado en el

ítem). Previamente se establece la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, tanto de la variable independiente como la dependiente, se tiene:

CUADRO 04

INDICADOR – ÍTEMS: ESTILOS DE LIDERAZGO

VARIABLE	INDICADOR	Nº ÍTEM
ESTILOS DE DIRECCIÓN	Estilo autoritario	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Estilo democrático	07, 08, 09, 10, 11, 12
	Estilo paternalista	13, 14, 15, 16, 17, 18
	Estilo participativo	19, 20, 21, 22, 23, 24
	Estilo liberal	25, 26, 27, 28, 29, 30

FUENTE: Elaboración propia

CUADRO 05

INDICADOR – ÍTEMS: SATISFACCIÓN LABORAL

VARIABLE	INDICADORES	Nº ÍTEM
SATISFACCIÓN LABORAL	El puesto de trabajo	01,02,03,04,05
	La dirección de la unidad	06,07,08,09,10
	El ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	11,12,13,14,15
	La comunicación y la coordinación	16,17,18,19,20,21
	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	22,23,24,25
	La formación	26,27,28,29,30
	La implicación en la mejora	31,32,33,34,35
	La motivación y el reconocimiento	36,37,38,39,40,41

FUENTE: Elaboración propia

Para el análisis global sobre los Estilos de Liderazgo, se estableció como supuesto que el estilo que más caracterizará al gerente de la EPS, fuera el de mayor valor medio en sus respuestas. Para el análisis global de la Satisfacción Laboral, se aplicaron 41 ítems, por tanto, sus valores extremos oscilaron entre 41 y 205 puntos; entonces se tiene:

CUADRO 06

ESCALA DE VALORACIÓN: SATISFACCIÓN LABORAL

ESCALA	INTERVALO
Satisfacción laboral muy inadecuada	41 – 81
Satisfacción laboral inadecuada	82 – 122
Satisfacción laboral adecuada	123 – 163
Satisfacción laboral muy adecuada	164 – 205

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el Estadístico Alpha de Cronbach, cuyo reporte fue el siguiente, para ambos instrumentos:

CUADRO 07

ALPHA DE CRONBACH: ESTILOS DE LIDERAZGO

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.840	30

FUENTE: Reporte del SPSS 15,0

El valor general obtenido de 0,840 que representa que la fiabilidad del instrumento aplicado es BUENA.

CUADRO 08

ALPHA DE CRONBACH: SATISFACCIÓN LABORAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.948	41

FUENTE: Reporte del SPSS 15,0

El valor obtenido fue de 0,948 que representa que la fiabilidad del instrumento aplicado es EXCELENTE.

4.2 RESULTADOS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

4.2.1 Análisis por indicador de la variable

CUADRO 09

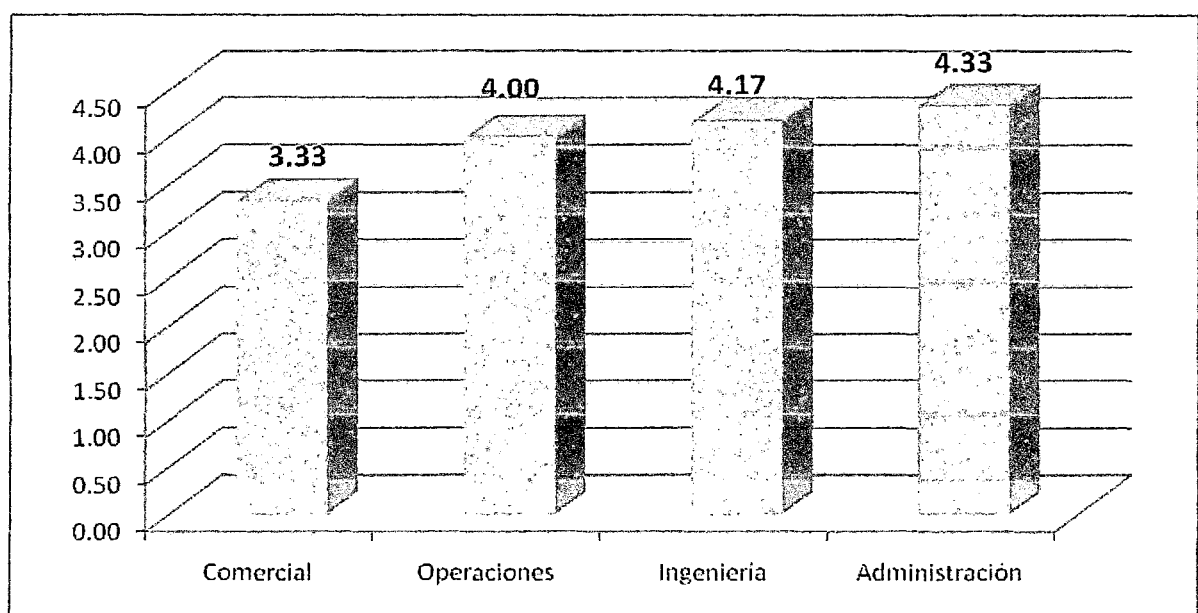
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO

GERENCIA	Promedio	Desv. Típ.
Comercial	3.33	.516
Operaciones	4.00	.632
Ingeniería	4.17	.753
Administración	4.33	.816
Global	3.96	.751

FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

GRÁFICO 09

ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO



FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se refieren a la predominancia de los rasgos autoritarios en los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; se encontró que el valor medio de las respuestas fue de 3,96, que implica que existen rasgos autoritarios predominantes en dichos funcionarios.

El valor más elevado se dio en la Gerencia de Administración (4,33) y el valor más bajo en la Gerencia Comercial (3,33). Siendo el aspecto que más los caracteriza, el de que cuando toman una decisión generalmente la mantienen hasta el final, y el de formular los objetivos de la institución personalmente.

CUADRO 10

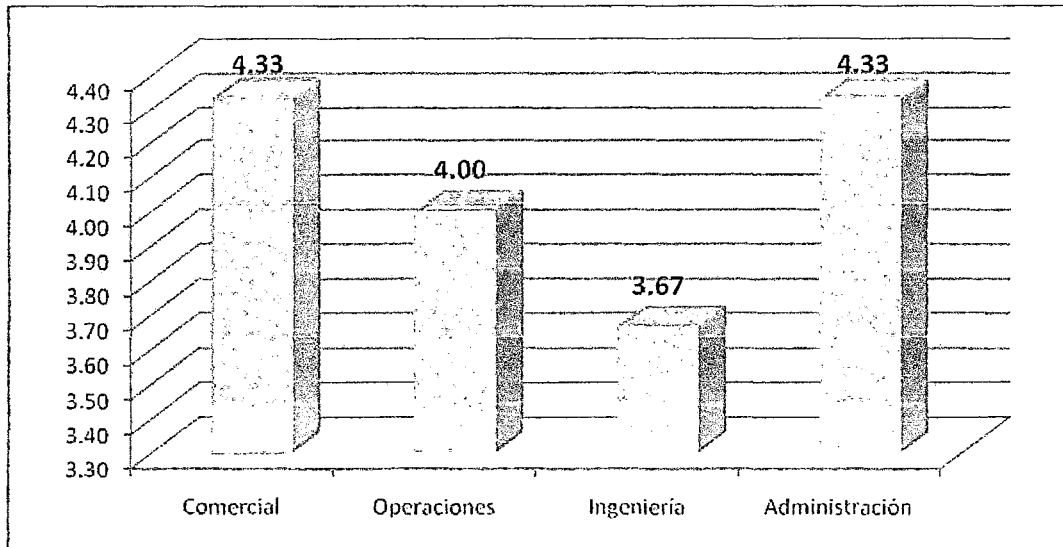
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

GERENCIA	Promedio	Desv. Típ.
Comercial	4.33	1.033
Operaciones	4.00	.632
Ingeniería	3.67	1.211
Administración	4.33	.516
Global	4.08	.881

FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

GRÁFICO 10

ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO



FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se refieren a la predominancia de los rasgos democráticos en los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; se encontró que el valor medio de las respuestas fue de 4,08, que implica que existen rasgos democráticos predominantes en dichos funcionarios.

El valor más elevado se dio en la Gerencia Comercial (4,33) y el valor más bajo en la Gerencia de Ingeniería (3,67). Siendo el aspecto que más los caracteriza, el de preocuparse constantemente por el bienestar del grupo a su cargo y el de que les agrada más el coordinar que el ordenar.

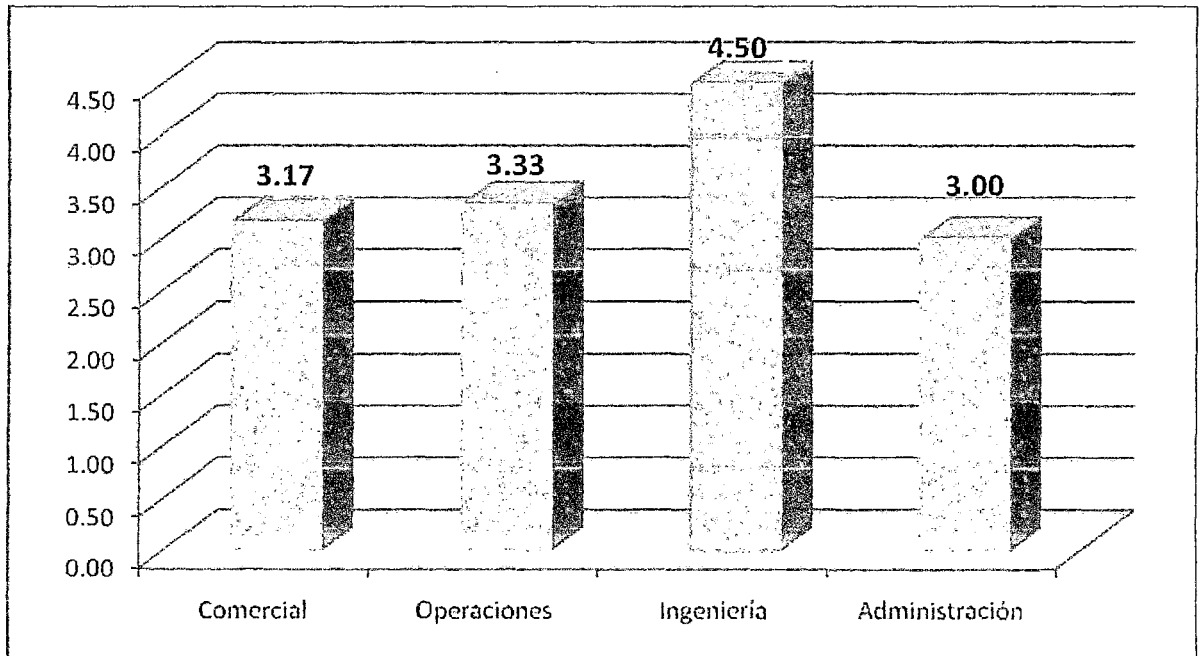
CUADRO 11
ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA

GERENCIA	Promedio	Desv. Típ.
Comercial	3.17	1.169
Operaciones	3.33	.816
Ingeniería	4.50	.837
Administración	3.00	1.095
Global	3.50	1.103

FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

GRÁFICO 11

ESTILO DE LIDERAZGO PATERNALISTA



FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se refieren a la predominancia de los rasgos paternalistas en los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; se encontró que el valor medio de las respuestas fue de 3,50, que implica que los rasgos paternalistas no son predominantes en dichos funcionarios.

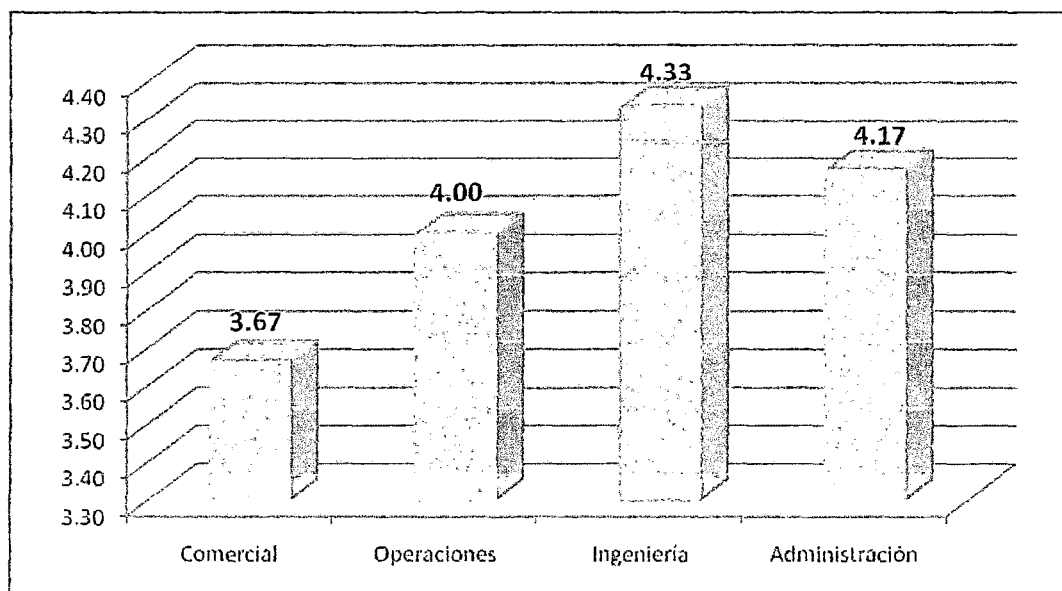
El valor más elevado se dio en la Gerencia de Ingeniería (4,50) y el valor más bajo en la Gerencia de Administración (3,00). Siendo el aspecto que más los caracteriza, el de hacer recomendaciones al personal sobre cómo deben hacerse las cosas y tratar de que las tareas sean más sencillas para su personal.

CUADRO 12
ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

GERENCIA	Promedio	Desv. Típ.
Comercial	3.67	1.033
Operaciones	4.00	.632
Ingeniería	4.33	.816
Administración	4.17	.408
Global	4.04	.751

FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

GRÁFICO 12
ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO



FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se refieren a la predominancia de los rasgos participativos en los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; se encontró que el valor medio de las respuestas fue de 4,04, que implica que existen rasgos participativos predominantes en dichos funcionarios.

El valor más elevado se dio en la Gerencia de Ingeniería (4,33) y el valor más bajo en la Gerencia Comercial (3,67). Siendo el aspecto que

más los caracteriza, el de considerar que los aportes del personal favorece a una mejor toma de decisiones y el escuchar los aportes del personal.

CUADRO 13

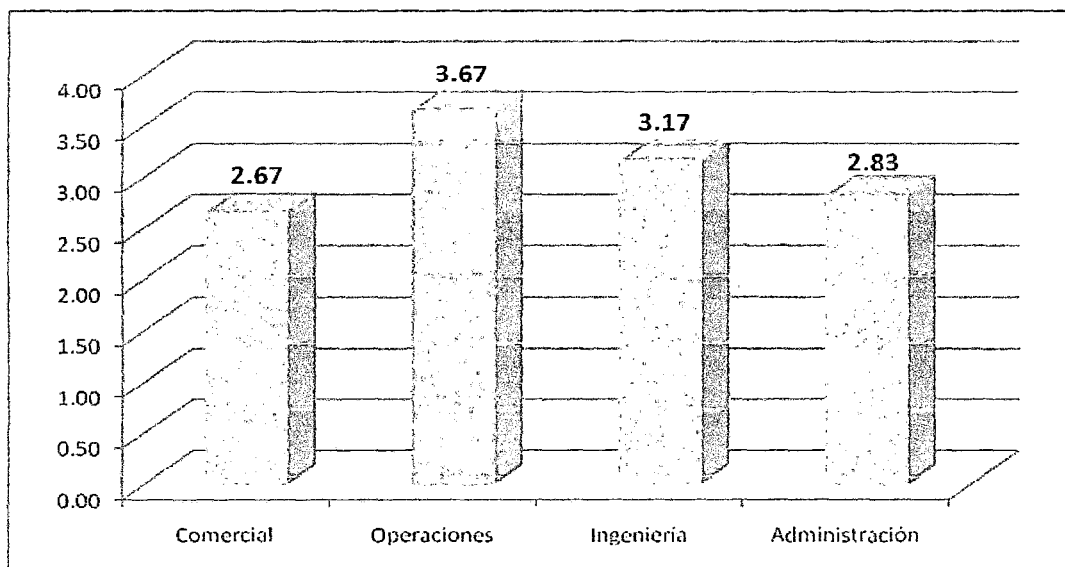
ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL

GERENCIA	Promedio	Desv. Típ.
Comercial	2.67	.516
Operaciones	3.67	.816
Ingeniería	3.17	1.169
Administración	2.83	1.329
Global	3.08	1.018

FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

GRÁFICO N° 13

ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL



FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se refieren a la predominancia de los rasgos liberales en los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; se encontró que el valor medio de las respuestas fue de 3,08, lo que implica que los rasgos liberales no son predominantes en dichos funcionarios.

El valor más elevado se dio en la Gerencia de Operaciones (3,67) y el valor más bajo en la Gerencia Comercial (2,67). Siendo el aspecto que más los caracteriza, el de considerar que si el personal toma decisiones debe asumir la responsabilidad de los mismos.

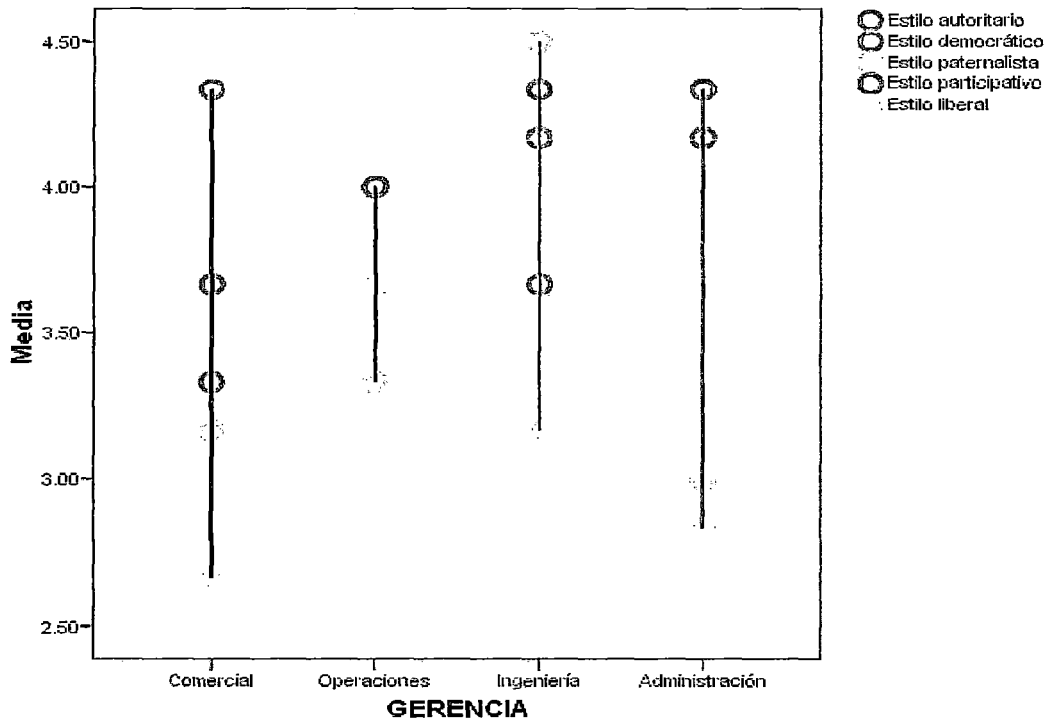
4.2.2 Análisis global de los estilos de liderazgo

CUADRO 14
ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILO	Comercial	Operaciones	Ingeniería	Administración	RASGOS
Autoritario	3.33	4.00	4.17	4.33	3.96
Democrático	4.33	4.00	3.67	4.33	4.08
Paternalista	3.17	3.33	4.50	3.00	3.50
Participativo	3.67	4.00	4.33	4.17	4.04
Liberal	2.67	3.67	3.17	2.83	3.08

FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

GRÁFICO 14
ESTILOS DE LIDERAZGO



FUENTE: Test de "Estilos de Liderazgo"

INTERPRETACIÓN

El análisis global se basa en las respuestas medias proporcionadas por los gerentes al desarrollar el Test de "Estilos de Liderazgo"; encontrándose que el estilo de liderazgo democrático caracteriza de forma significativa la gestión del Gerente Comercial; que el estilo de liderazgo paternalista caracteriza de forma significativa la gestión del Gerente de Ingeniería; en cambio diversos rasgos autoritarios,

democráticos y participativos caracterizan la gestión del Gerente de Operaciones; y los rasgos autoritarios y democráticos caracterizan la gestión del Gerente de Administración.

Al analizar (sin considerar la gerencia) se encontró que son los rasgos democráticos los que caracterizan más a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. (4,08), seguido por los rasgos participativos (4,04), por los rasgos autoritarios (3,96), por los rasgos paternalistas (3,50) y por los rasgos liberales (3,08).

4.3 RESULTADOS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

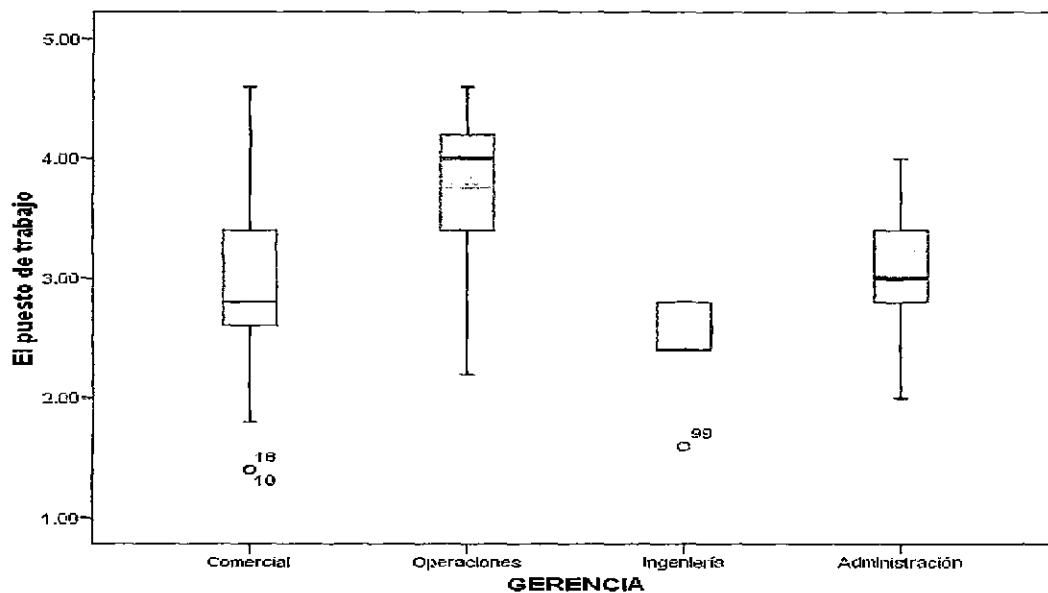
4.3.1 Análisis por indicador de la variable

CUADRO 15
EL PUESTO DE TRABAJO

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	2.9133
	Desv. t.p.	.78903
Operaciones	Media	3.7881
	Desv. t.p.	.58245
Ingeniería	Media	2.4000
	Desv. t.p.	.48990
Administración	Media	3.0941
	Desv. t.p.	.54826

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 15
EL PUESTO DE TRABAJO



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se relacionan con el indicador EL PUESTO DE TRABAJO que implica el determinar qué tan bien se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de los cargos y si se recibe constantemente información de cómo desarrollan sus actividades. El valor medio de las respuestas fue de 3,41 que refleja que las características de la retroalimentación dentro del puesto de trabajo no son adecuadas.

Es en la Gerencia de Operaciones donde se dio el valor mayor (3,79) y en la Gerencia de Ingeniería el valor más bajo (2,40). Los aspectos a mejorar son el hecho de que los trabajadores manifiestan que no reciben información permanente de cómo desempeñan su labor, que sería importante saber para retroalimentarse y mejorar su desempeño.

Se concluye, por tanto, que el aspecto a mejorar, por parte de los gerentes y funcionarios, guarda relación con el proporcionar retroalimentación constante a su personal sobre sus labores, que permitan definir los aspectos de mejora.

CUADRO 16

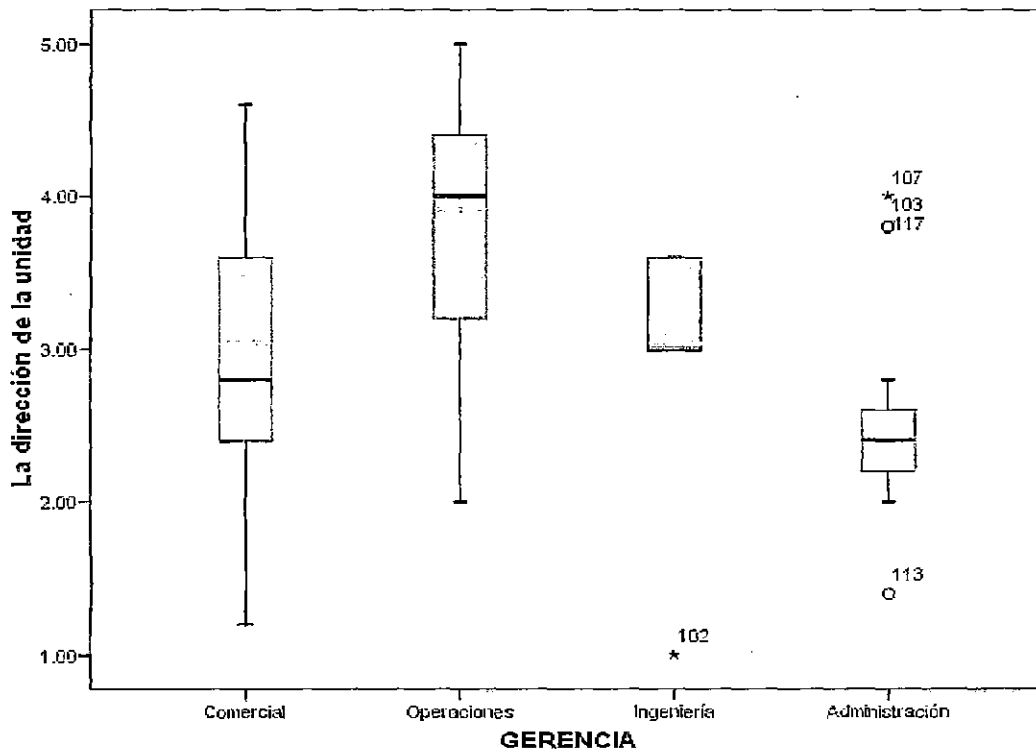
LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	2.8733
	Desv. t.p.	.75837
Operaciones	Media	3.7761
	Desv. t.p.	.65738
Ingeniería	Media	2.8400
	Desv. t.p.	1.07145
Administración	Media	2.5882
	Desv. t.p.	.69091

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 16

LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD (Gerencia); esto implica analizar la forma de tomar decisiones y las características de la delegación de funciones dentro de la gerencia. El valor medio global fue de 3,34 que refleja una percepción no muy adecuada del personal sobre el accionar de sus gerentes en lo que respecta a la toma de decisiones y el desarrollo de sus funciones.

Es en la Gerencia de Operaciones donde se dio un mayor valor (3,78) y en la Gerencia de Administración el valor más bajo (2,59). El personal destaca que el gerente demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones, pero que se debe implementar una toma de decisiones más participativa, puesto que no se sienten tomados en cuenta con sus aportes en el momento de decisión.

Se concluye, por tanto, que los funcionarios deben de fortalecer una toma de decisiones más participativa, que logre involucrar a los trabajadores en las decisiones tomadas, que fortalezca el compromiso institucional.

CUADRO 17

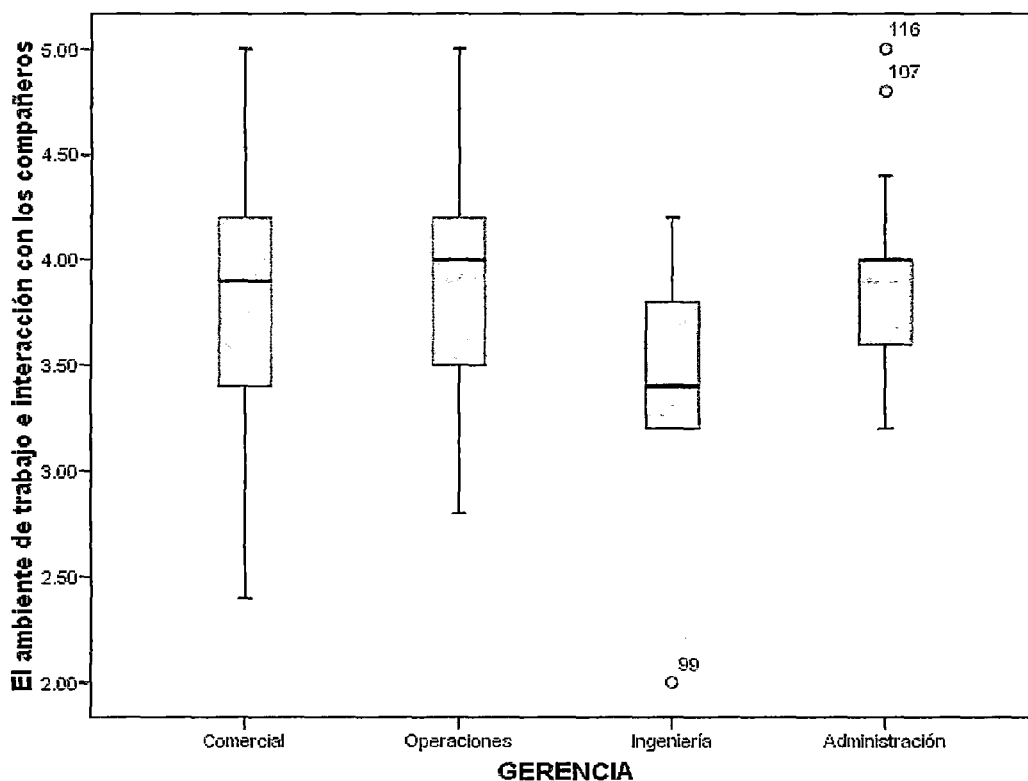
EL AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	3.8133
	Desv. típ.	.62573
Operaciones	Media	3.8925
	Desv. típ.	.59831
Ingeniería	Media	3.3200
	Desv. típ.	.83187
Administración	Media	3.9294
	Desv. típ.	.47928

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 17

EL AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se relacionan con el indicador denominado EL AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON EL PERSONAL, que implica la existencia de un ambiente de trabajo agradable donde la colaboración entre el personal es lo más destacado. El valor medio global logrado fue de 3,85, y refleja la existencia de un ambiente de trabajo adecuado, primando el buen trato entre los compañeros de trabajo.

Es en la Gerencia de Administración donde se dio el valor más elevado (3,93) y en la Gerencia de Ingeniería el valor más bajo (3,32). Se destaca que los trabajadores de las distintas gerencias resaltan la buena relación que existe con sus compañeros de trabajo, pero que es necesario mejorar el clima que permita al trabajador expresar libremente sus opiniones.

Por lo tanto, se hace necesario fortalecer los indicadores relacionados con la generación de un ambiente de trabajo agradable y una relación empática entre compañeros de trabajo.

CUADRO 18

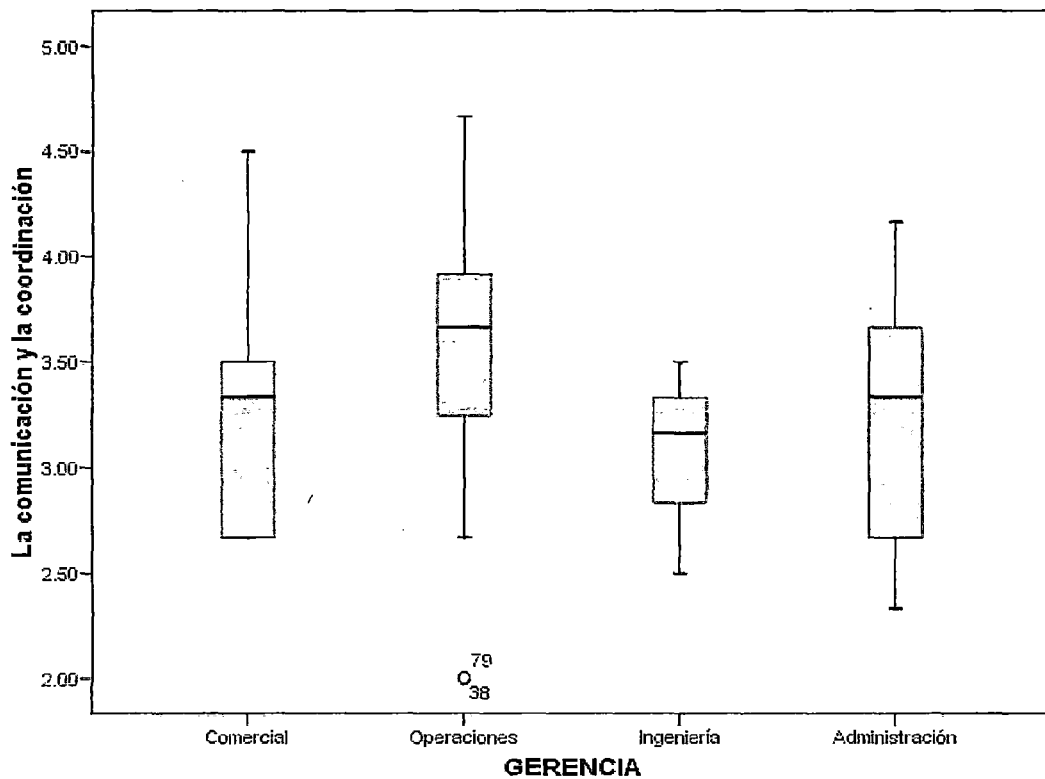
LA COMUNICACIÓN Y LA COORDINACIÓN

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	3.2833
	Desv. ttp.	.53811
Operaciones	Media	3.6343
	Desv. ttp.	.58405
Ingeniería	Media	3.0667
	Desv. ttp.	.40139
Administración	Media	3.2451
	Desv. ttp.	.56862

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 18

LA COMUNICACIÓN Y LA COORDINACIÓN



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se relacionan con el indicador denominado LA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN, que implica determinar las características de la forma de comunicación entre el personal con sus jefes. El valor medio global obtenido fue de 3,47 que refleja que el nivel de coordinación y comunicación dentro de cada una de las gerencias no es el óptimo.

Es en la Gerencia de Operaciones donde se dio el valor más elevado (3,63) y en la Gerencia de Ingeniería donde se dio el valor más bajo (3,07). Se destaca que el personal indica que si reciben de forma adecuada las orientaciones para el correcto desarrollo de sus labores, pero que se hace necesario reforzar la forma de comunicarse (tanto entre los compañeros de trabajo o con el gerente).

Se hace necesario fortalecer los niveles de coordinación y comunicación en cada una de las gerencias de la entidad, pues ello está afectando directamente al trabajo en equipo a desarrollar.

CUADRO 19

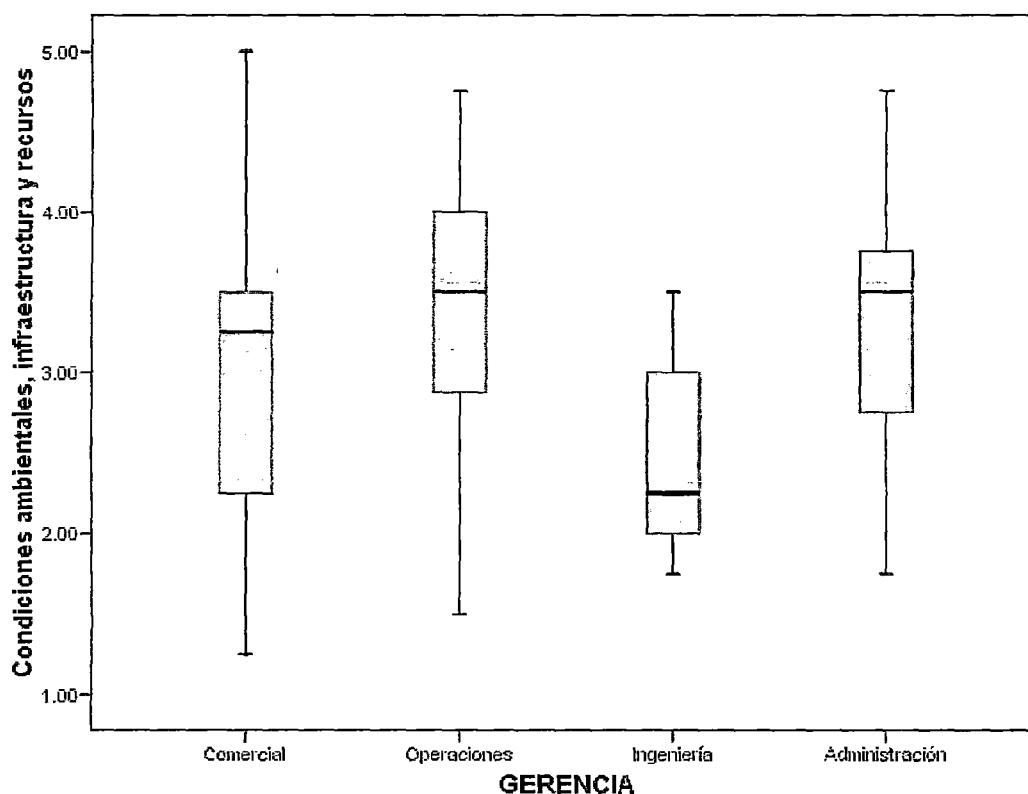
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	3.0583
	Desv. típ.	.84252
Operaciones	Media	3.3545
	Desv. típ.	.81435
Ingeniería	Media	2.5000
	Desv. típ.	.72887
Administración	Media	3.2794
	Desv. típ.	.77501

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 19

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados están relacionados con el indicador denominado LA CONDICIÓN AMBIENTAL, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS, que implican si las condiciones laborales son las más idóneas para desarrollar adecuadamente las labores encomendadas. El valor medio global fue de 3,23; esto implica que el personal destaca que las condiciones ambientales y de infraestructura no son las óptimas.

Es en la Gerencia de Operaciones donde se dio el valor más alto (3,35) y en la Gerencia de Ingeniería donde se dio el valor más bajo (2,50). El personal indica que el equipamiento empleado debe modernizarse acorde a las exigencias de las tareas encomendadas, pero si destacan que las condiciones del puesto de trabajo contribuye de forma significativa a la facilidad de las actividades diarias (ventilación, ruidos, iluminación, otros).

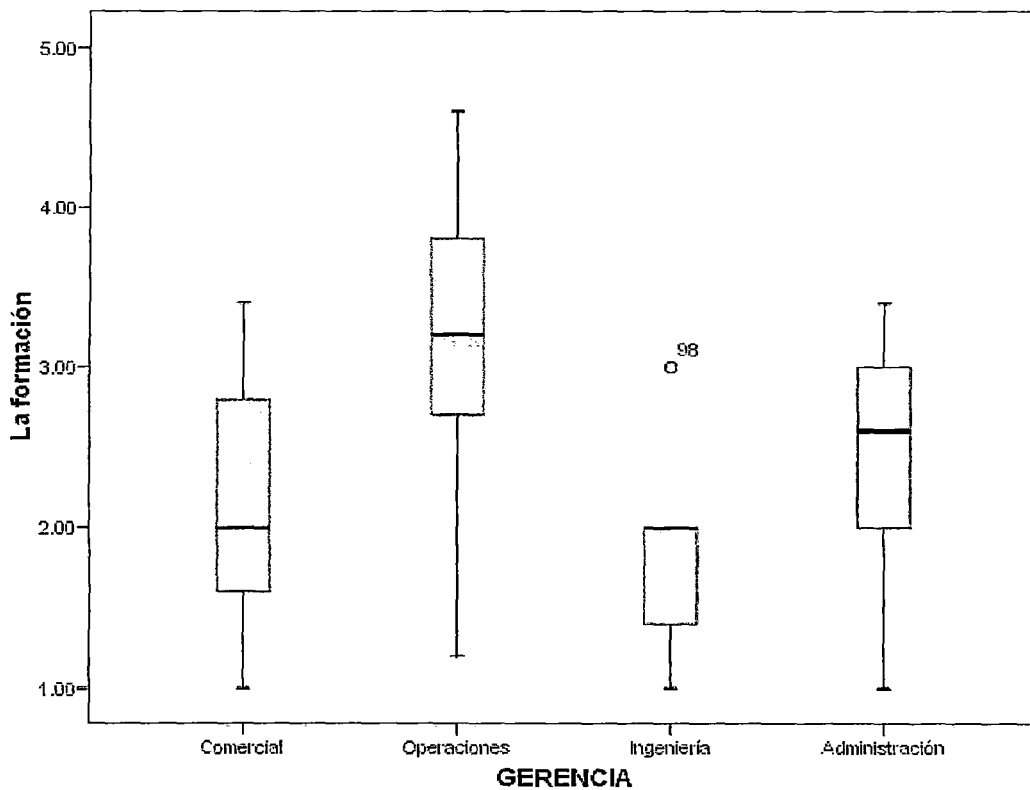
Se concluye que los funcionarios deben priorizar el contar con equipos más adecuados a las exigencias laborales, que es lo que el personal indica prioritario para mejorar su desempeño.

CUADRO 20
LA FORMACIÓN

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	2.1800
	Desv. típ.	.70535
Operaciones	Media	3.2269
	Desv. típ.	.75950
Ingeniería	Media	1.8800
	Desv. típ.	.75631
Administración	Media	2.4941
	Desv. típ.	.60876

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 20
LA FORMACIÓN



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se relacionan con el indicador denominado LA FORMACIÓN, que implica el nivel de capacitación que vienen recibiendo los trabajadores de parte de la empresa, relacionada con las nuevas tecnologías u otros. El valor medio global fue de 2,80 que resultó ser el aspecto más bajo detectado y refleja el tipo de formación que está recibiendo el personal no es el adecuado.

Fue en la Gerencia de Operaciones donde se dio el valor más alto (3,23) y en la Gerencia de Ingeniería donde se dio el valor más bajo (1,88). Se destaca que el personal indica que no existe un plan de capacitación acorde a las necesidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores; además de que se presta pocas facilidades a temas relacionados con capacitaciones externas y argumentan además que las capacitaciones proporcionadas no son suficientes.

Se concluye que los funcionarios deben priorizar las capacitaciones y mejor preparación de su personal para hacer frente a los cambios del entorno.

CUADRO 21

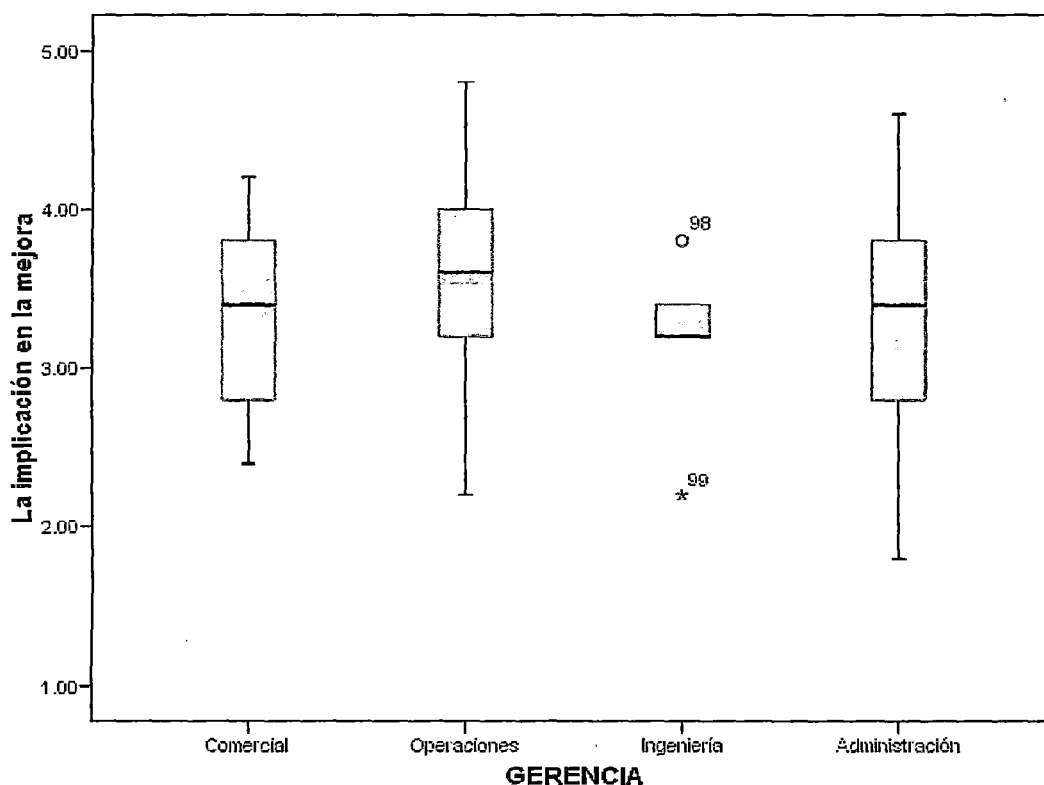
LA IMPLICACIÓN EN LA MEJORA

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	3.3133
	Desv. tıp.	.57699
Operaciones	Media	3.6776
	Desv. tıp.	.53706
Ingeniería	Media	3.1600
	Desv. tıp.	.58992
Administración	Media	3.3176
	Desv. tıp.	.66730

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 21

LA IMPLICACIÓN EN LA MEJORA



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se relacionan con el indicador denominado LA IMPLICACIÓN EN LA MEJORA, que busca determinar el grado de implicación del trabajador en la toma de decisiones. El valor medio de las respuestas fue de 3,51; esto implica que el personal percibe que con poca frecuencia sus iniciativas son tomadas en cuenta.

Fue en la Gerencia de Operaciones donde se dio el valor más alto (3,68) y en la Gerencia de Ingeniería donde se dio el valor más bajo (3,16). Se destaca que el personal percibe que dentro de los objetivos de las gerencias debería ser prioritario el mejoramiento continuo y además de que no son consultados sobre algunas iniciativas que permita mejorar la calidad del servicio brindado.

Se concluye que los funcionarios deben mejorar el impulsar la iniciativa dentro de la gerencia a su cargo, además de que ello permitiría que su personal se logre comprometer más con su gestión.

CUADRO 22

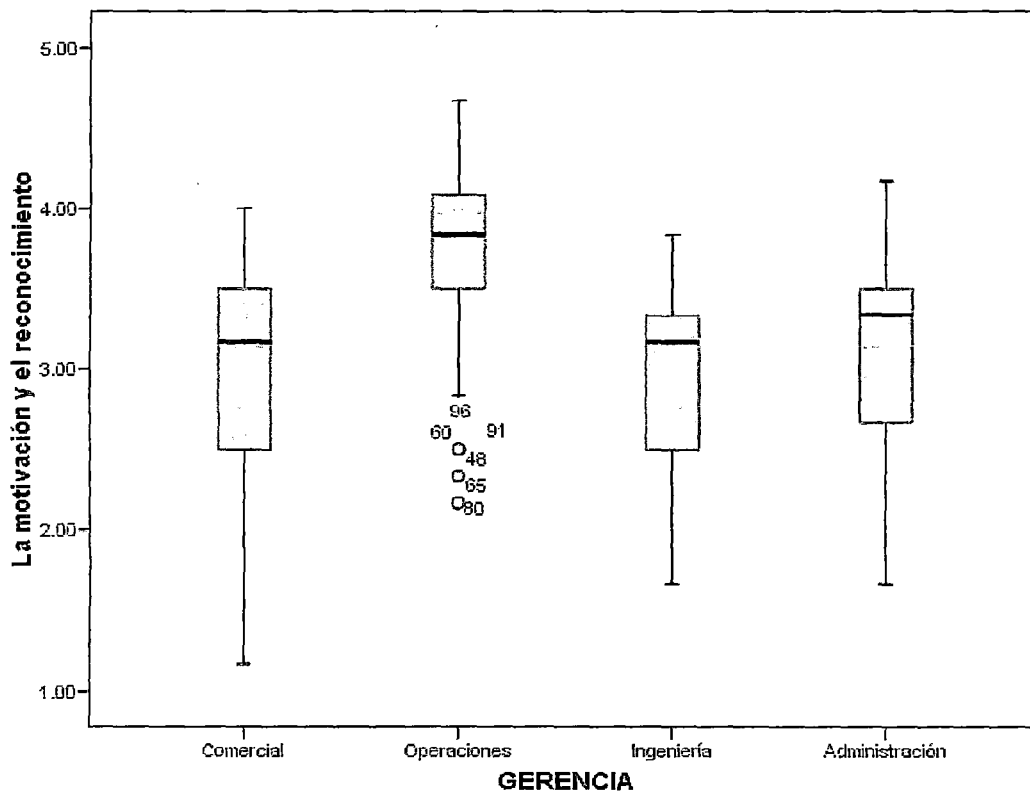
LA MOTIVACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	3.0056
	Desv. típ.	.68437
Operaciones	Media	3.7114
	Desv. típ.	.64783
Ingeniería	Media	2.9000
	Desv. típ.	.83832
Administración	Media	3.1275
	Desv. típ.	.74659

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 22

LA MOTIVACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

Los resultados se relacionan con el indicador denominado LA MOTIVACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO, que abarca el nivel de motivación y satisfacción que percibe el trabajador de formar parte de dicha institución. El valor medio global fue de 3,42, que denota la poca motivación que caracteriza al personal de la institución.

Fue en la Gerencia de Operaciones donde se obtuvieron los mejores resultados (3,71) y en la Gerencia de Ingeniería donde se dio el valor más bajo (2,90); existe coincidencia entre el personal, de que el nombre y el prestigio de la institución los gratifica, pero que la institución proporciona pocas oportunidades para el desarrollo de sus carreras profesionales y técnicas.

Se concluye que los funcionarios deben mejorar los temas relacionados con elevar la motivación de su personal y su actitud laboral.

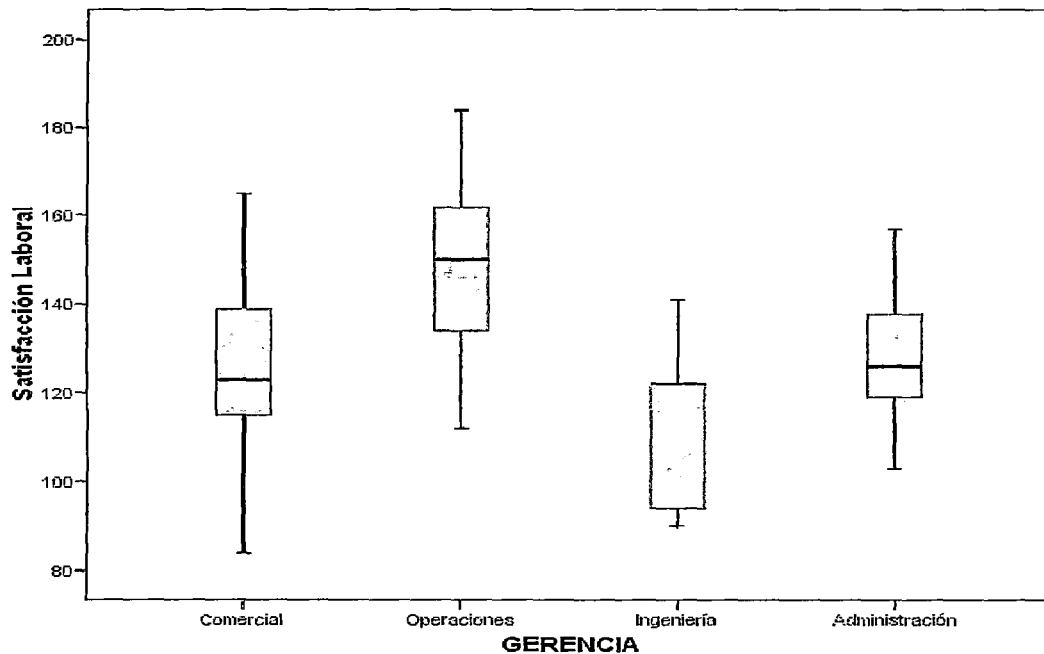
4.3.2 Análisis global de la satisfacción laboral

CUADRO 23
SATISFACCIÓN LABORAL

GERENCIA		Estadístico
Comercial	Media	125.43
	Desv. t.p.	20.418
Operaciones	Media	149.30
	Desv. t.p.	20.179
Ingeniería	Media	113.80
	Desv. t.p.	21.406
Administración	Media	128.47
	Desv. t.p.	17.550

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

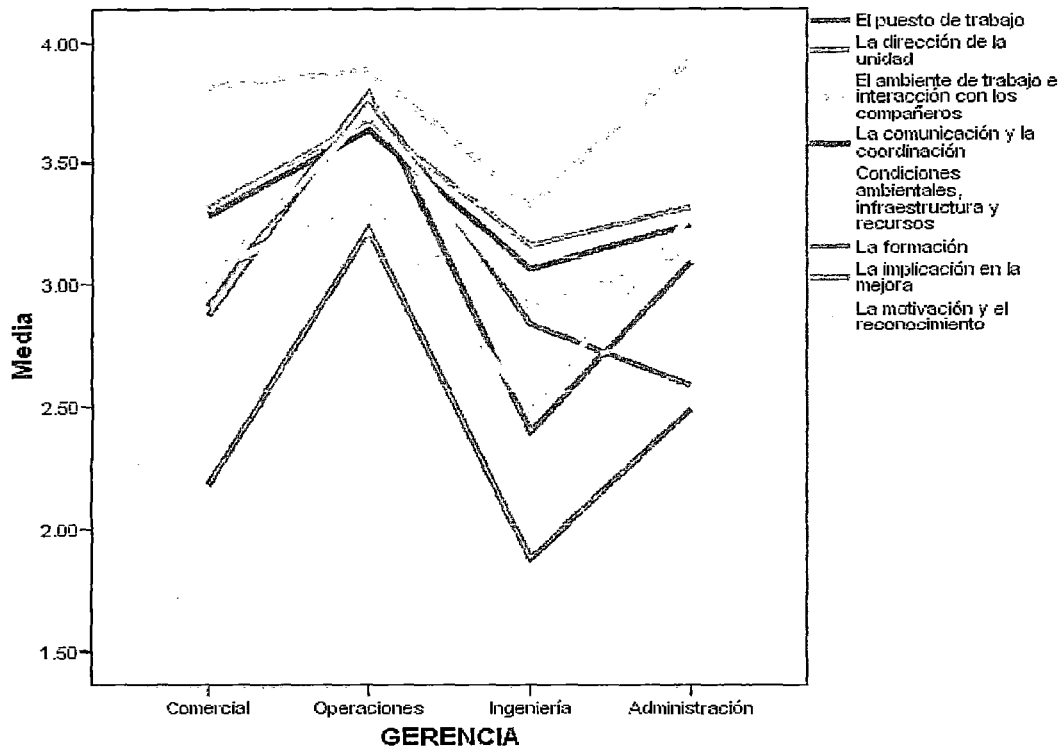
GRÁFICO 23
SATISFACCIÓN LABORAL (por gerencia)



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

GRÁFICO 24

SATISFACCIÓN LABORAL (por indicadores)



FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

INTERPRETACIÓN

El análisis global realizado se basa en los puntajes medios proporcionados por el personal de cada gerencia de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; encontrándose un valor medio general de 138,82 con una desviación típica de 23,181, lo cual permite

generar un intervalo de confianza al 95% para el comportamiento medio de las respuestas, que reemplazados en la siguiente fórmula, se tiene:

$$I = \left[\bar{x} \pm Z_{\alpha/2} \frac{s_e}{\sqrt{n}} \right]$$

$$P (138,82 - (1,96) * (23,181 / \sqrt{119}) \leq \mu \leq 138,82 + (1,96) * (23,181 / \sqrt{119})) = 95\%$$

Resultando $(134,61 \leq \mu \leq 143,02) = 95\%$; con lo cual, considerando un nivel de significancia del 5%, y la Escala de Valoración del cuadro n° 06 se procede a determinar que efectivamente el nivel de satisfacción laboral es **ADECUADO**.

Pero existe una diferencia entre los valores medios logrados en cada gerencia, es por ello que se plantea aplicar la Prueba DHS de Tukey para determinar si existe alguna diferencia significativa entre los niveles de satisfacción laboral al comparar por gerencias, obteniéndose los siguientes reportes en el SPSS 15,0, de donde:

H₀: No hay diferencia entre el nivel de satisfacción laboral en la empresa EPS TACNA S.A.

H₁: Si hay diferencia entre el nivel de satisfacción laboral en la empresa EPS TACNA S.A.

CUADRO 24

ANÁLISIS DE VARIANZA

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	17683.501 ^a	3	5894.500	14.825	.000
Intersección	870423.230	1	870423.230	2189.173	.000
GERENCIA	17683.501	3	5894.500	14.825	.000
Error	45724.432	115	397.604		
Total	2356495.000	119			
Total corregida	63407.933	118			

a. R cuadrado = .279 (R cuadrado corregida = .260)

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

CUADRO 25

PRUEBA DHS DE TUKEY

Satisfacción Laboral

DHS de Tukey^{a,b,c}

GERENCIA	N	Subconjunto	
		1	2
Ingeniería	5	113.80	
Comercial	30	125.43	
Administración	17	128.47	
Operaciones	67		149.30
Significación		.243	1.000

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos.

Basado en la suma de cuadrados tipo III

El término error es la Media cuadrática (Error) = 397.604.

- a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 13.026
- b. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.
- c. Alfa = .05.

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

En la tabla de análisis de varianza (ANOVA) se encontró un valor de $F = 14,825$ (valor $p = 0,000$), que implica que dicho valor de $p < 0,05$, con lo cual, se procede a rechazar H_0 ; es decir, que existe evidencia estadística suficiente para concluir que el nivel de satisfacción que caracteriza al personal de la empresa EPS TACNA S.A. es distinta en cada una de sus gerencias, al 95% de confianza; siendo la Gerencia de Operaciones la que presenta indicios de un mejor nivel de satisfacción laboral.

El mejor indicador identificado por el personal se denomina “el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros” y el indicador de menor valoración fue “la formación”.

4.4 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.4.1 Hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica establece que ***“El estilo de liderazgo que más caracteriza a los gerentes que laboran en la***

Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es el autoritario”.

En base a los resultados medios globales encontrados en el cuadro n° 14 y los mostrados en el siguiente cuadro 26, se determinó que sin considerar la gerencia, se encontró que son los rasgos democráticos los que caracterizan más a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. (4,08), seguido por los rasgos participativos (4,04), por los rasgos autoritarios (3,96), por los rasgos paternalistas (3,50) y por los rasgos liberales (3,08).

CUADRO 26

ESTILOS DE LIDERAZGO (global)

	Media	Desv. típ.
Estilo autoritario	3.9583	.43833
Estilo democrático	4.0833	.31914
Estilo paternalista	3.5000	.68041
Estilo participativo	4.0417	.28464
Estilo liberal	3.0833	.44096

FUENTE: Test de “Estilos de Liderazgo”

Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación SE RECHAZA.

b) La segunda hipótesis específica establece que ***“El nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es bajo”***.

Para el contraste de dicha hipótesis, se utilizó el cuadro 23 donde se muestran los resultados globales de satisfacción laboral en la entidad, en donde se encontró un valor medio general de 138,82, que al ubicarlo en la Escala de Valoración, permite concluir que el nivel de satisfacción laboral es adecuado.

Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación SE RECHAZA.

c) La tercera hipótesis específica establece que ***“Existe una relación directa y significativa entre los indicadores del estilo de liderazgo gerencial y los indicadores de la satisfacción del personal de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.”***

Para contrastar dicha hipótesis, se ha considerado los valores medios globales de cada estilo de liderazgo identificado y el nivel

de satisfacción laboral en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., de donde:

Correlaciones

		Satisfacción laboral	Estilo autoritario	Estilo democrático	Estilo paternalista	Estilo participativo	Estilo liberal
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	-.015	.755	-.567	.317	-.623
	Sig. (bilateral)		.985	.145	.433	.683	.377
	N	4	4	4	4	4	4

- Se encontró indicios de que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo democrático y participativo con la satisfacción laboral.
- Se encontró indicios de que existe una relación negativa entre los estilos de liderazgo paternalista y liberal con la satisfacción laboral.
- Se encontró de que no existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la satisfacción laboral.

Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación SE RECHAZA.

4.4.2 Hipótesis general

En la hipótesis general se plantea que ***“Existe una incidencia significativa del estilo de liderazgo del gerente sobre la satisfacción laboral del personal en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.”***

Para lo cual, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, en base a los mayores valores (rasgos predominantes del gerente) obtenidos en el cuadro 14 y los niveles medios de satisfacción laboral por gerencia, de donde:

Correlaciones

		Satisfacción laboral	Estilo de liderazgo
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	-.996**
	Sig. (bilateral)		.004
	N	4	4
Estilo de liderazgo	Correlación de Pearson	-.996**	1
	Sig. (bilateral)	.004	
	N	4	4

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

Se obtuvo un valor de $r = -0,996$ (valor de $p = 0,004$) que representa que existe una incidencia negativa del estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. sobre la satisfacción laboral de su personal; ello refleja el descontento del personal en temas como: la formación y las condiciones ambientales y de infraestructura laboral.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación abarcó a la EPS Tacna S.A., centrando su atención en los estilos de liderazgo de sus gerentes, para lo cual se tomó una muestra de: 04 gerentes de línea y 119 trabajadores (17 de la Gerencia de Administración, 05 de la Gerencia de Ingeniería, 67 de la Gerencia de Operaciones y 30 de la Gerencia Comercial).

Se encontró que el estilo de liderazgo democrático fue el que caracteriza la gestión del Gerente Comercial; que el estilo de liderazgo paternalista caracteriza la gestión del Gerente de Ingeniería; diversos rasgos autoritarios, democráticos y participativos caracterizan la gestión del Gerente de Operaciones; y los rasgos autoritarios y democráticos caracterizan la gestión del Gerente de Administración. El análisis global permite concluir que son los rasgos democráticos los que caracterizan más a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., seguido por los rasgos participativos (4,04) y que son los rasgos liberales los que menos los caracterizan.

SEGUNDA

Sobre la satisfacción laboral, se encontró un valor medio general de 138,82 que refleja que es adecuado. A través de la prueba de Tukey se concluye que existe evidencia estadística para determinar que el nivel de satisfacción es distinta en cada una de sus gerencias de la EPS Tacna S.A.; siendo la Gerencia de Operaciones la que presenta indicios de un mejor nivel de satisfacción laboral.

El mejor indicador identificado por el personal es denominado “el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros” y el indicador de menor valoración fue “la formación”.

TERCERA

Se obtuvo un valor de $r = -0,996$ (valor de $p = 0,004$) que implica la existencia de una incidencia negativa del estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. sobre la satisfacción laboral de su personal; ello refleja el descontento del personal en temas como: la formación y las condiciones ambientales y de infraestructura laboral.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

En base a las características encontradas de los estilos de liderazgo de los gerentes de la EPS Tacna S.A., se propone que la entidad tienda a formar a sus funcionarios bajo las características de un Estilo de Liderazgo Capacitador. Los líderes capacitadores ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Animam a sus empleados establecer objetivos a desarrollar a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos.

Los líderes capacitadores son los mejores delegando, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, los líderes capacitadores están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero.

Cuando un empleado es consciente de que su jefe le está observando y que le importa lo que hace, se siente libre para

experimentar. En fin, sabe que va a recibir feedback inmediato y constructivo. De la misma manera, el diálogo continuo del "coaching" asegura que las personas saben qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a la visión o estrategia de la compañía. Por ello, afecta a la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, la capacitación también ayuda a fomentarlo, porque su mensaje implícito es "creo en ti, estoy apostando por ti, y espero lo mejor de ti".

SEGUNDA

Un aspecto a mejorar guarda relación con el nivel de comunicación e integración con su personal; es por ello, que se recomienda implementar, de forma periódica, la realización de actividades extra laborales, que faciliten la interacción entre los directivos de la entidad y el personal de la misma. Paralelamente a dicha actividad, también se recomienda la realización de talleres dirigidos a los funcionarios, cuya temática principal se centre en valorar la importancia de contar con trabajadores comprometidos con los objetivos organizacionales (Gestión del Capital Humano).

TERCERA

Del análisis del personal, se destaca la existencia de una buena interacción entre los trabajadores, pero el aspecto a mejorar guarda relación con la formación y capacitación del trabajador. Es por ello, que se propone que dentro de la entidad, se debe propiciar la realización e implementación de un verdadero "Plan de Capacitación" al personal que abarque dos áreas principales: temas referidos a la actividad que desarrolla dentro de la empresa y temas relacionados con el fomentar una mayor participación de ellos, con ideas creativas que generen un mayor involucramiento con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

1. AGUILAR, Agustín, RODRÍGUEZ, Alma y SALANOVA, Marisa. (2000). **“Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados”**. Editorial Universitat Jaume.
2. ALBRECH, Kart. (1991). **“La revolución de los servicios”**.
3. ARDOUIN, J.; BUSTOS, C.; GAYÓ, R. y JARPA, M. (2000). **“Motivación y satisfacción laboral”**. <http://www.udec.cl/ivalfaro.htm>.
4. BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1993). **“Psicología industrial” (Sus fundamentos teóricos y sociales)**.
5. CARDONA Pablo y CHINCHILLA Nuria M. (2001). **“Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”**.
6. CERTO, Samuel C. (1987). **“Administración moderna”**. Editorial Interamericana S.A., México.
7. CHIAVENATO, Adalberto (2000). **“Administración de recursos humanos”**. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
8. CODINA, Alex. (2005). **“Habilidades gerenciales, ¿Cuáles? y ¿Para qué?”**. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>

9. CORDEIRO, P. (1999). **“Liderazgo y comunicación en las organizaciones”**. Tesis en la Universidad Autónoma de Madrid (España).
10. DRUCKER, Peter. (1994). **“Gerencia para el futuro”**. Barcelona. Grupo Editorial Norma.
11. ENGLER, Bárbara. (1996). **“Teorías de la personalidad”**. Editorial McGraw-Hill. IV Edición.
12. GARCÍA DELGADO, Cecilia. (2005). **“Plan de desarrollo de habilidades directivas”**. Monografía.
13. GOLEMAN, Daniel. (1996). **“Inteligencia emocional”**. Editorial Kairós. Barcelona (España).
14. FLORES ALBORNOZ, Doris, GUERRERO CRUZ, Roxana y SAAVEDRA SALVADOR, Ysela. (2006). **“Relación entre motivación y satisfacción laboral de la enfermera asistencial”**. Hospital Guillermo Almenara Irigoyen. Perú.
15. GARCÍA ÁLVAREZ, Ana y OVEJERO BERNAL, Anastasio. (2003). **“Feedback laboral y satisfacción”**. España.
16. GOLEMAN, D. (1995). **“Inteligencia emocional”**. (New York, Bantam).
17. GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar. (2006). **“Liderazgo, gerencia y carisma”**. <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

18. HAMPTON, David. (1989). **“Administración”**. Editorial Mc Graw Hill, México.
19. HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John W. (1986). **“Management”**. Addison - Wesley Publishing Co, USA.
20. HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. (1998). **“Administración”**. International Thomson Editores. México. VII Edición. Pg. 515
21. HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John. (2005). **“Administración: Un enfoque basado en competencias”**. Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.
22. HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998). **“Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional”**. Editorial Prentice Hall Inc. México. VII Edición.
23. HONTANGAS, P. (1994). **“Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona - puesto: aplicación de dos métodos alternativos”**. Tesis doctoral de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (España).
24. KLIKSBURG, Bernardo. (1991). **“Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa”**. Pensamiento Iberoamericano. Num. 19, pp. 141-163.

25. KOLJATIC, M. y ROSENE, F. (1993). **“La Administración de recursos humanos en Chile: Prácticas y percepciones”**. (Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago).
26. KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. (1990). **“Administración”**. Editorial McGraw-Hill.
27. LAMBIN, Jean - Jacques. (1991). **“Marketing estratégico”**. McGraw Hill, España.
28. LEÓN VELÁSQUEZ, José Arturo. (2004). **“Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo de Moreletii”**. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
29. KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. (1997). **“Elementos de administración”**. Editorial Mc Graw Hill, México.
30. KOTTER, John. (1996). **“Las nuevas reglas en los negocios: cómo triunfar en el nuevo mundo empresarial de hoy”**. Editorial Prentice Hall hispanoamericana. México. 238 p.
31. LARES SOTO, Armando. (1998). **“Calidad de vida en el trabajo (Un modelo integral)”** p. 275
32. MASLOW, Abraham Harold. (1991). **“Motivación y personalidad”**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid (España).

33. MINZTBERG, Henry. (1991). **“El trabajo directivo. Folklore y realidad”**, en "Minztberg y la Dirección", Díaz de Santos S.A., Madrid, pp.5-25.
34. MURATA, Kazuo y HARRISON, Alan. (1991). **“Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia”**. Trad. Jesús Villamizar, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis.
35. PEIRÓ, J. (1999). **“Análisis anticipatorio de necesidades de formación / desarrollo de competencias”**. Proyecto Leonardo.
36. PERRY, Jhon. (2001). **“Las relaciones humanas en la industria”**. Editorial Selección Contable. Argentina.
37. RAINERI BERNAIN, Andrés. (1998). **“Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile”**. Revista Abante. Chile.
38. ROBBINS, Stephen. (2004). **“Comportamiento organizacional”**. Editorial Printice Hall. México. X Edición.
39. ROBBINS, Harvey y FINDEY, Michael. (1999). **“Por qué fallan los equipos”**. Editorial Gránica. Barcelona (España).
40. ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. (2000). **“Administración”**. México. VI Edición Pág. 792.
41. SCHEIN, E. (1994). **“Psicología de la organización”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

42. STONER, James. (1996). **“Administración”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
43. TICHY, Noel. (1998). **“The Leadership Engine”**. Editorial Harper.
44. VON HALLER, Gilmer. (2000). **“Tratado de psicología industrial”**. Tomo I. p.239.
45. WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (1991). **“Desarrollo de habilidades gerenciales”**, Harper Collins Publishers, USA.
46. WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (2005). **“Desarrollo de habilidades directivas”**. Editorial Pearson Prentice Hall. México. VI Edición.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://aecop.net/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>

<http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>

<http://www.laenfermerahoy.com.ar/articulo.php?id=25> (2005)

http://www.tesisexarxa.net/TDX-0722104-143139/index_cs.html (2003)

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/ (2002)

www.elarcofutbol.cl/sw.a/00000756 (2004)

<http://www.canalempresa.com/revista/feb2001/articulo49.htm> (2008)

http://eprints.rclis.org/archive/00005975/01/2005_16.pdf (2006)

<http://www.interbank.com.pe/otros/conocenos/calidad.htm> (2007)

<http://a-r-h1.tripod.com/id12.html> (2004)

ANEXOS

ANEXO A: TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará 30 ítems cada uno describe alguna forma de pensar o actuar de Ud. Indique en base a la siguiente escala de valoración, el número acorde a su accionar. De donde;

- 1 = En total desacuerdo**
- 2 = En desacuerdo**
- 3 = regularmente de acuerdo**
- 4 = De acuerdo**
- 5 = Muy de acuerdo**

GERENCIA:

AÑOS EN EL CARGO:

1. Cuando tomo una decisión generalmente la mantengo hasta el final. ()
2. Me gusta que me obedezcan inmediatamente cuando doy una orden. ()
3. No permito que se inmiscuyan en mis sentimientos cuando tomo una decisión para resolver una situación crítica. ()
4. Generalmente soy yo quien toma las decisiones. ()
5. Me gusta mucho formular y determinar los objetivos de la institución. ()
6. Usualmente tengo que ordenar y estructurar todas las situaciones de trabajo de la institución. ()
7. Tengo mucha confianza en la capacidad y buen juicio de mi personal. ()
8. Siempre estoy muy preocupado por el grupo, tanto, en su aspecto personal como en su trabajo. ()
9. Generalmente hago que todos participen en la toma de decisiones. ()
10. Permanentemente pongo a consideración del grupo todos los problemas que se generan en la institución para que den su opinión. ()
11. Casi siempre hago lo que el grupo desea. ()
12. Me gusta coordinar más que ordenar. ()
13. Generalmente hago recomendaciones al personal, sobre cómo deben hacer las cosas. ()
14. Soy muy tolerante cuando alguien "explota". ()
15. Trato de hacer que las cosas sean más sencillas para mis subordinados, quitando los obstáculos de su camino. ()
16. Muchas de las cosas que hago es para proteger a mi personal. ()

17. A veces hago consultas a mi personal, pero generalmente soy yo quien tiene que tomar las decisiones. ()
18. Siento mucha satisfacción, sabiendo cuan necesario soy para el grupo. ()
19. Siempre promuevo la participación, para cualquier circunstancia. ()
20. Creo que los aportes que hacen los miembros del grupo, siempre enriquecen las alternativas para la toma de decisiones. ()
21. Me gusta crear situaciones para que el grupo asuma responsabilidades. ()
22. Siempre escucho y analizo con detenimiento, las ideas de los demás. ()
23. Solo acepto las ideas de los demás siempre y cuando crea que son posibles y prácticas. ()
24. Incentivo a mis dirigidos para que autocontrolen sus actos. ()
25. Me gusta delegar las funciones a mis subalternos para que sean ellos quienes tomen decisiones. ()
26. Procuro no involucrarme en el trabajo que realiza el grupo. ()
27. Creo que si el grupo toma decisiones, entonces también tienen que asumir sus responsabilidades. ()
28. Dejo que el grupo se organice libremente. ()
29. No tengo mucha preocupación por el grupo como por la tarea que realizan, por que confié en ellos. ()
30. Soy muy tolerante ante los fracasos de los demás. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO B: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene por objeto recoger información para mejorar los medios y condiciones de trabajo.

GERENCIA/OFICINA: **SEXO:**
CONDICIÓN LABORAL: **AÑOS DE EXPERIENCIA:**

Instrucciones: Responda al siguiente cuestionario marcando con una X dentro del recuadro teniendo en cuenta la siguiente escala:

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

Nº	ÍTEMS	A	B	C	D	E
1	El trabajo en mi Gerencia está bien organizado.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto se lo que se espera de mi.					
3	En mi Gerencia tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información permanente de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo.					
6	El responsable de la Gerencia demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	Mi Gerente soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El Gerente delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El Gerente toma decisiones con la participación del personal de la unidad.					
10	Mi Gerente me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.					
15	El ambiente de trabajo es agradable.					
16	La comunicación interna dentro de mi trabajo funciona correctamente.					
17	Me resulta fácil la comunicación con mi Gerente.					
18	Recibo las orientaciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo.					
19	Conozco muy bien el trabajo que realizan las demás áreas de la organización.					
20	Mantenemos una adecuada coordinación con las demás Gerencias.					
21	La comunicación entre el personal es buena.					
22	Las condiciones de mi puesto de trabajo son seguras (no representan riesgos para la salud).					
23	Las condiciones de mi puesto de trabajo (ventilación, iluminación, decoración,					

	ruidos, otros) facilitan mi actividad diaria.					
24	La infraestructura y equipamiento facilitan mi trabajo.					
25	El equipamiento que utilizo está bien adaptado a las necesidades de mi trabajo.					
26	Recibo la capacitación necesaria para desempeñarme correctamente.					
27	La EPS Tacna maneja un plan de capacitación adecuado.					
28	Cuando es necesario la EPS Tacna me facilita formación al margen del plan de capacitación.					
29	Cuando la EPS Tacna implanta nuevas tecnologías o procedimientos, inmediatamente nos brindan una capacitación al respecto.					
30	Cuando el personal necesita facilidades para capacitaciones externas, la EPS Tacna apoya al personal.					
31	Entre los objetivos de mi Gerencia es prioritario el mejoramiento continuo.					
32	Mi Gerente pone la iniciativa de la mejora.					
33	Cada vez que identifico aspectos que mejoran en mi Gerencia, lo comunico inmediatamente a mis superiores.					
34	Aquí se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi Gerencia.					
36	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
37	Mi Gerente reconoce el trabajo que realizo.					
38	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce adecuadamente.					
39	La EPS Tacna me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
40	El nombre y prestigio de la EPS Tacna son gratificantes para mí.					
41	En general, me siento satisfecho en mi trabajo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FUENTE: Elaboración propia