



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO

ESCUELA DE POSTGRADO ALTÁGORA



TESIS

**ESTILOS DIRECTIVOS Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE INSTITUCIONES DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA
DE LA CIUDAD DE TACNA, Y HOGAR SANTO DOMINGO SAVIO Y LOS
CABITOS (INABIF-Tacna), 2014**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN NUTRICIÓN**

AUTORA

LIC. RUTH SUSANA BULLON CANO

**CHICLAYO – PERÚ
2019**

**TITULO: Estilos Directivos y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de
Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de
Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos
(INABIF – Tacna), 2014**

DEDICATORIA

A DIOS

Porque de Él viene la sabiduría, ciencia e inteligencia y porque esto es su voluntad
Por todo el amor que me ha demostrado y por tenerme hasta aquí. Siempre estaré
agradecida con Él.

A MIS PADRES Y HERMANOS

Ever y Luzmila a quienes debo mi formación y con quienes he contado siempre y
en todo momento. Espero que se sientan orgullosos del esfuerzo que he realizado
agradeciendo el amor y dedicación que siempre me han brindado. Los quiero y los
respeto mucho. Asimismo a mis hermanos: José, Tatiana, Ian y Simón.

A MI ESPOSO E HIJAS

Por todo el respeto, cariño y amor a Jesús, mi esposo e hijas: Isabel, Yessica y
Andrea, que me brindan todos estos años, esperando que esto les sirva como
ejemplo para continuar en el camino de esta vida de bien.

AGRADECIMIENTOS

Ala Universidad Privada de Chiclayo y Mgr. Rita Coronel del Castillo por la
Oportunidad de superación en nuestra profesión.

A mis asesoras por su apoyo académico-técnico, disposición, aliento y
acompañamiento permanente en este camino que hoy culmina y por compartir sus
conocimientos.

A los trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de
Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, Hogar Santo Domingo Savio
Y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.

A mis colegas y amigas por considerarme y apoyarme para la realización de este
trabajo de investigación.

A todas y todos quienes de una y otra forma han contribuido en el logro de este
Trabajo, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

INDICE

Pág.

CARÁTULA.....	i
TITULO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE.....	v
RESUMEN.....	1
ABSTRAC.....	2
INTRODUCCION.....	3
2.1. PROBLEMA.....	4
2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
A. Antecedentes del problema.....	4
B. Situación problemática.....	16
C. Formulación del problema.....	17
2.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION... ..	17
2.3. JUSTIFICACION.....	18
2.4. LIMITACIONES.....	19
2.5. OBJETIVOS.....	19
2.5.1. Objetivo General.....	19
2.5.2. Objetivos Específicos.....	19
2.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.6.1. Marco Teórico.....	20
2.6.1.1. Habilidades Directivas.....	20
2.6.1.2. Liderazgo.....	22
2.6.1.2.1. Funciones del Liderazgo.....	25
2.6.1.2.2. Modelos de Liderazgo.....	27
2.6.1.3. Satisfacción Laboral.....	57
2.6.1.3.1. Definición.....	57

2.6.1.3.2. Factores determinantes de la Satisfacción Laboral.....	59
2.6.1.3.3. Importancia de la Satisfacción Laboral.....	66
2.7. HIPOTESIS Y VARIABLES	67
2.7.1. Hipótesis.....	67
a. Hipótesis General	67
b. Hipótesis Específicas	67
2.7.2. Indicadores de las Variables	68
2.7.3. Operaciones de las Variables.....	69
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	69
3.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	69
3.2 POBLACION Y MUESTRAS	71
3.3 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	71
IV. RESULTADOS	74
V. DISCUSION DE RESULTADOS	95
VI. CONCLUSIONES.....	97
VII. RECOMENDACIONES	98
VIII. BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	111
Cuestionario de Percepción de habilidades Directivas	112
Cuestionario de Satisfacción Laboral	113
Confiabilidad del Cuestionario sobre Satisfacción Laboral	115
Resultados de la Prueba Piloto	116
Matriz de Instrumento de Recolección de Datos	117

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado ***“Estilos Directivos y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014”***, es de tipo aplicada, de nivel descriptivo, diseño correlacional, se realizó con el objetivo de determinar la correlación entre los estilos directivos y la satisfacción laboral de los trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014. Se elaboró 02 cuestionarios, el primero para conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca del estilo directivo que predomina en los que dirigen estas instituciones, y el otro, para conocer la satisfacción laboral que tienen sus trabajadores; las dos encuestas fueron diseñadas con una escala tipo Likert. La encuesta se aplicó al total de la población que viene a ser la muestra y estuvo constituida por 30 trabajadores. Los datos recopilados fueron procesados por el software SPSS y para la interpretación de la información dirigida a la comprobación de la hipótesis se usó la prueba estadística de chi-cuadrado. Obteniendo como resultados que el estilo directivo que predomina es el autoritario coercitivo con un 70%, mientras que el nivel de satisfacción laboral es bajo con un 50%; finalmente podemos afirmar que existe un nivel de significancia del 5% donde el estilo directivo se correlaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna).

Palabras claves: estilo directivo, satisfacción laboral, instituciones de alimentación colectiva.

ABSTRACT

This research work entitled "Styles of Managers and Workers' Job Satisfaction on Institutions Collective feed Tacna: Tacna Public Welfare, and Home Santo Domingo Savio and The Cabitos (INABIF-Tacna), 2014," is applied type, descriptive level, correlational design was performed in order to determine the correlation between management styles and job satisfaction of workers on Institucion Collective Power Tacna: Tacna Public Welfare, and Home Santo Domingo Savio and the Cabitos (INABIF-Tacna), 2014; two questionnaires were developed, the first for the workers' perception about the prevailing management style in running these institutions, and the other for job satisfaction have their workers; the two surveys were designed with a Likert scale. The survey was applied to the total population amounts to the sample consisted of 30 workers. The collected data were processed by SPSS software and the interpretation of information aimed at hypothesis testing statistical chi-square test was used. Data analysis showed that the predominant management style is authoritarian coercive with 70%, while the level of job satisfaction is low with 50%; finally we can say that there is a level of significance of 5% where the management style is correlated with job satisfaction of employees of Public Welfare Tacna, and Santo Domingo Savio Home and The Cabitos (INABIF-Tacna).

Keywords: management style, job satisfaction, collective power.

INTRODUCCIÓN

La gestión de personas se ha convertido hoy en día en un tema estratégico para la competitividad y calidad de los servicios que presta una institución, empresa o negocio.

La función del personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito en la gestión de una institución, empresa o negocio y a la obtención de buenos resultados y resaltar principalmente que los estilos directivos tiene relación directa con la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Gestionar personas constituye hoy en día uno de los aspectos claves de la función gerencial. Si los gerentes modernos cuentan con equipos humanos de alta eficiencia que posean además adecuados niveles de motivación y compromiso con su institución, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones al personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad. Esto conduce además a que los directivos o gerentes liberen tiempo para diseñar y ejecutar nuevos planes y estrategias de desarrollo institucional.

Los estilos directivos han sido estudiados por varios autores, destacando entre ellos Rensis Likert quien establece la existencia de sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad.

Por ello en la presente investigación se darán a conocer los resultados que se hacen de los estilos directivos y la relación que guardan estos con la satisfacción laboral de los trabajadores. Aquí se darán a conocer el planteamiento del problema, seguido del marco teórico, marco conceptual, marco metodológico y finalmente los resultados obtenidos.

2.1. PROBLEMA

2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Antecedentes del problema

Al indagar por una o las dos variables que comprenden este estudio de investigación, encontramos que estas no han sido investigadas en la misma magnitud, esto es, una en mayor medida que la otra. Existen estudios de cada una de ellas en relación con otras variables y, estudios en los cuales está presente las Habilidades Directivas y la variable Satisfacción Laboral en forma general. A continuación se detalla los trabajos de investigación que se han podido encontrar.

A nivel local se han revisado las siguientes tesis:

- **Alave Torres, Francisco (2011)**, en su tesis *“El estilo de liderazgo gerencial y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de la Entidad Prestadora de Saneamiento Tacna S.A. en el 2009”*, presentado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial. El objetivo general de la tesis fue 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. La investigación es aplicada, de carácter descriptiva correlacional. El diseño es no experimental, cuya recolección de información fue de corte transversal. La población, 196 trabajadores que laboran en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., se usó una muestra estratificada de los trabajadores de las 4 Gerencias de la EPS S.A. (Gerencia de Administración, Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial). El autor en el trabajo de investigación concluye:
 - 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 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.
 - 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”.
 - 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.
- **Barreda Grados, Juana Inés (2009)**, en su tesis titulada: *“Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores administrativos que laboran en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2009”*, presentado en la Universidad Nacional Jorge

Basadre Grohmann, Tacna-Perú, presentado para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial. El objetivo general fue Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de la UNJBG en el clima organizacional en los trabajadores administrativos que laboran en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, 2009. La investigación es básica denominada también pura o fundamental. El diseño es un estudio de tipo descriptivo, correlacional. La población comprende 354 trabajadores de la UNJBG de todas las dependencias, siendo el tamaño de la muestra, 56 trabajadores. Las técnicas utilizadas fueron: la encuesta y el análisis de contenido. La autora en el trabajo de investigación concluye:

- Se ha verificado que el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos de la Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, es el estilo liberal (57%), con un nivel de confianza del 95%. Lo que significa que existe diversidad de estilos de liderazgos no relacionados con los cargos directivos, que son inherentes a sus características personales.
- Se ha verificado que el tipo de clima organizacional que prevalece en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, es el clima autoritario paternalista (46%), con un nivel de confianza del 95%. Lo que significa que existe diversidad de climas organizacionales que son inherentes a la personalidad de los trabajadores administrativos.
- Se ha determinado que no existe influencia del estilo de liderazgo liberal de los directivos en el tipo de clima organizacional autoritario paternalista de los trabajadores administrativos que laboran en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna-2009. Lo que indica la existencia de una compleja problemática a nivel horizontal, es decir, entre ellos.
- Por lo tanto se concluye que, los directivos tienen un estilo de liderazgo de tipo liberal y estos cargos directivos son independientes

del estilo de liderazgo; es decir que la persona que ocupa un cargo directivo desarrolla el cargo de acuerdo a su forma de ser, a lo que quiere o tiene por costumbre realizar o hacer y; el tipo de clima organizacional de los trabajadores administrativos, es el autoritario paternalista siendo independiente, es decir que vienen a laborar con sus propias costumbres y su forma de ser; y relacionando el estilo de liderazgo liberal de los directivos, no influye en el clima organizacional autoritario paternalista de los trabajadores administrativos, porque son independientes cada uno de ellos, es decir que existe conflicto entre ellos mismos. Y por lo tanto la Universidad en si sigue funcionando de acuerdo a sus objetivos y metas según su plan estratégico, independientemente de los cambios que se realicen.

- **Cueva Villalobos, Eudibiades (2013)**, presentó la tesis titulada: *“El liderazgo y ciclo motivacional en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa”*, presentado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial. El objetivo general fue Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013. La investigación es de tipo no experimental y el diseño fue el descriptivo correlacional. La metodología de recolección de datos, de corte transversal, al medirse las variables en un mismo momento de tiempo. La totalidad de docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de Educación Inicial y Primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, población considerada.
El autor en el trabajo de investigación concluye:

- Existe una relación directa, moderada y significativa entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r= 0,513$, $P= 0,001$).
- Existe una relación directa, moderada y significativa entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r= 0,459$, $P= 0,039$).
- Existe una relación directa, moderada y significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r= 0,508$, $P= 0,001$).
- Existe una relación directa, moderada y significativa entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos de las instituciones públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r= 0,648$, $P= 0,00$).
- Existe una relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r= 0,648$, $P= 0,00$).
- Se concluye que la variable liderazgo representa una variable determinante para promover el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos, y por ende de los procesos de avances educativas, en términos de gestión como de enseñanza aprendizaje.

- **Huamán Loaiza, Doris Rosario (2009).** Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial. La Tesis: “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Francisco del distrito Coronel Gregorio Albarracín - Tacna, 2009*”. Objetivo General: Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Francisco del Distrito Coronel Gregorio Albarracín, Tacna - 2009. La investigación es básica y es un estudio de tipo descriptivo, transversal correlacional. La población de estudio está constituida por 83 trabajadores del Centro de Salud San Francisco del Distrito de Coronel Gregorio Albarracín - Tacna. Las técnicas utilizadas fueron: la encuesta y el análisis de contenido. La autora en el trabajo de investigación concluye:

- Se ha verificado que el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos de la UNJBG-Tacna es el estilo liberal (57%), con un nivel de confianza del 95%. Lo que significa que existe diversidad de estilos de liderazgos no relacionados con los cargos directivos, que son inherentes a sus características personales.
- Se ha determinado que no existe influencia del estilo de liderazgo liberal de los directivos en el tipo de clima organizacional autoritario liberal de los directivos en el tipo de clima organizacional autoritario paternalista de los trabajadores administrativos que laboran en la UNJBG - Tacna, 2009. Lo que indica, la existencia de una compleja problemática a nivel horizontal, es decir, entre ellos.
- Por lo tanto, se concluye que, los directivos tienen un estilo de liderazgo de tipo liberal y estos cargos directivos son independientes del estilo de liderazgo; es decir que la persona que ocupa un cargo directivo desarrolla el cargo de acuerdo a su forma de ser, a lo que quiere o tiene por costumbre realizar o hacer y; el tipo de clima

organizacional de los trabajadores administrativos, es el autoritario paternalista siendo independiente, es decir, que vienen a laborar con sus propias costumbres y su forma de ser; y relacionando el estilo de liderazgo liberal de los directivos, no influye en el clima organizacional autoritario paternalista de los administrativos porque son independientes cada uno de ellos, es decir, que existe conflicto entre ellos mismos. Y por lo tanto la universidad en sí sigue funcionando de acuerdo a sus objetivos y metas según su plan estratégico, independientemente.

En el ámbito nacional, tenemos:

- **Valencia Pomareda, Pedro (2008)** en la tesis titulada: *“Estilos gerenciales y Satisfacción laboral”*, Lima-Perú. La mencionada investigación es descriptiva, tiene como objetivo general: Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción. La población muestral fue de 481 personas que forman parte del personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. que laboran en seis dependencias de la Administración Central ubicada en la Ciudad Universitaria. El autor formula entre otras las siguientes conclusiones:
 - Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

- Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central 4* la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.
 - Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse Existe una grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseco como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.
- **Ventura Castillo, Zully (2012)** en la tesis titulada: *“Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07”*, Lima-Perú. La investigación tuvo como objetivo general: Analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes-directivos con sección a cargo de 4 Instituciones de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL 07. La población fue de

Docentes directivos. La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista, la autora formula entre otras las siguientes conclusiones:

- Las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos tienden a manifestarse inicialmente estimuladas de forma intrínseca por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva dando por descontado su seguridad, valoración y respeto hacia sí mismas con relación a su trabajo como docentes.
- Una vez en el cargo, se presentan serios indicios de insatisfacción laboral en lo referido a la ausencia de reconocimiento social e incluso maltrato por parte de las entidades educativas superiores.
- Las condiciones de trabajo y la sobrecarga laboral relacionados a los factores de contexto laboral, son subcategorías que crea insatisfacción laboral en las docentes directoras. Las razones se derivan de la Norma de Racionalización que en buena cuenta tiene que ver con el contexto político administrativo que norma la labor del docente directivo.
- La subcategoría referida al salario también ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en las docentes directivos, en gran medida debido al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado al que pertenecen y que no reconoce la jornada de trabajo del cargo directivo en términos de remuneración. Sin embargo, también se encontró que las docentes directivos pertenecientes al Régimen Laboral de la Carrera Pública Magisterial muestran insatisfacción económica por considerar que su remuneración es aún ínfima pese a que las mismas perciben una remuneración adicional por las funciones de dirección.

Del análisis de los resultados se halló influencia desfavorable en los factores asociados a la satisfacción laboral docente, tales como: vida

personal y familiar. Adicionalmente se encontró que en algunos casos se ve afectada la salud de las docentes directoras a raíz de la sobrecarga laboral que su puesto demanda.

Se dará a conocer las antecedentes a nivel internacional:

- **Cuadra Peralta, Alejandro (2007)** en la tesis titulada: “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones”, Tarapacá -Chile. Cuyo objetivo general fue comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Cada una de estas relaciones hipotetizadas se confirmaron mediante los análisis estadísticos correspondientes. Muestra: 149 empleados (subalternos) de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, todos ellos tenían un jefe directo. De estos, el 57% eran hombres y el 42,3 % eran mujeres. El promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años. El autor presenta las siguientes conclusiones:
 - Se puede establecer que, liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, por ejemplo, en el presente estudio, se encontró que liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de las satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo, tal como se dijo en la introducción, una de las variables que más peso tiene en la organización. Se pudo observar las correlaciones de los componentes individuales de liderazgo como carisma, consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual.
 - Finalmente, se puede decir que, esta investigación (además de las ya existentes) se constituye en una evidencia más que demuestra que la afirmación que "los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales" es empíricamente cierta.

- **Navarro Astor, Elena (2008)** en la tesis titulada: “Aportaciones al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción, una aplicación cualitativa en la comunidad Valencia”, (Valencia - España). El objetivo general de la tesis fue: El estudio empírico de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, a través de un enfoque cualitativo. La metodología utilizada fue la entrevista. La autora en el trabajo de investigación concluye:
 - Los factores de satisfacción laboral más importantes para ellos son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, los factores intrínsecos. En concreto, destacan la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido por parte del cliente y el reto cotidiano que supone su actividad laboral. Estos resultados concuerdan con los de Ruthankoon (2005), Zhou (2004) y Borcharding (1971) para los técnicos de Tailandia, Canadá y Gran Bretaña, respectivamente.
 - Las relaciones sociales que establecen con todo tipo de personas en su trabajo es el único factor extrínseco destacable entre los generadores de satisfacción laboral. De hecho, ni la remuneración económica, ni la seguridad del empleo, ni tampoco la posibilidad de ascender y promocionar figuran entre los factores más mencionados.
 - Los entrevistados distinguen el ambiente laboral vivido en despacho que, de forma unánime, es descrito en términos positivos debido a las buenas relaciones humanas que se establecen, del ambiente en el entorno de la obra para el cual no hay acuerdo general. Así, mientras que para unos resulta mucho más “duro” por los conflictos económicos, la rotación de personas y la falta de profesionalidad de la mano de obra; para otros el ambiente es bueno, y para otros, dependiente de las circunstancias.

- El 57% de los entrevistados padecen estrés, agobio o ansiedad en su ocupación actual en el sector, mientras que el 75% caracterizan al sector de la construcción como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad, el aspecto económico e interminables jornadas laborales. Estos factores generadores de estrés coinciden con los identificados por otros investigadores para otros países (Sang et al., 2007a; Campbell, 2006; Davidson y Sutherland, 1992). En principio, parecen sufrir mayores niveles de estrés los agentes contratados por la empresa constructora que los profesionales liberales y, además, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas.
- **Reynoso, Miguel (2006)** Universidad de Granada en su tesis doctoral titulada: *“Outdoor Training: La mejor Herramienta para el desarrollo de Competencias Emocionales de los Directivos”*, Granada - España, plantea:
 - En los últimos años está generando popularidad los programas de entrenamiento al aire libre como “Outdoor Training” se trata de una metodología de aprendizaje dirigida a la formación de personas y de una forma particular a los equipos especialmente para el logro del desarrollo y crecimiento de competencias emocionales, la transmisión de valores, para lo cual se sirven de la naturaleza experimental con el propósito de reflejar a través de actividades en el mundo natural y posterior análisis, un ambiente similar al cotidiano.
 - Este método es más poderoso que los convencionales, ya que sostienen el interés, atención y motivación de los participantes y provoca que estos trabajen más productivamente, siendo protagonistas de su aprendizaje: pensar, observar y sentir. El “Outdoor Training es una metodología de cambio organizacional. La principal conclusión del presente trabajo de estudio, es que el programa “Outdoor Training: La mejor Herramienta para el desarrollo de Competencias Emocionales de los Directivos” específicamente diseñado y propuesto se ha mostrado eficaz en su contexto de

aplicación, pues los sujetos experimentales han evolucionado y mejorado sus niveles en las siguientes competencias emocionales: Trabajo en equipo y colaboración, establecer vínculos, comunicación y catalizador de cambio. Además, la mejor manifestación ha sido mantenida, en gran medida y en niveles muy aceptables, dos meses después de finalizado el programa de formación. Por tanto, es absolutamente posible trasladar los conocimientos adquiridos en la naturaleza al entorno laboral.

- Los entrevistados distinguen el ambiente laboral vivido en despacho que, de forma unánime, es descrito en términos positivos debido a las buenas relaciones humanas que se establecen, del ambiente en el entorno de la obra para el cual no hay acuerdo general. Así, mientras que para unos resulta mucho más “duro” por los conflictos económicos, la rotación de personas y la falta de profesionalidad de la mano de obra; para otros el ambiente es bueno, y para otros, dependiente de las circunstancias.

B. Situación problemática

Actualmente, los ejecutivos modernos, requieren no solo de conocimientos, experiencias, tecnología y herramientas de gestión. Es necesario que cuenten con habilidades directivas que les permita gestionar adecuadamente las unidades, áreas, los equipos de trabajo y la comunicación de sus logros, así como involucrar y coordinar adecuadamente con las áreas de la organización para lograr los objetivos que se ha planteado la institución.

Muchas veces la carencia de habilidades directivas o la elección de un estilo directivo particular repercuten en el comportamiento de los trabajadores de una Institución. Indagar acerca de cuál es el estilo directivo que ejercen en su organización y cuál es el comportamiento de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos es de interés de toda

institución, empresa o negocio. Pues el éxito de una empresa radica justamente en la calidad del servicio que se le dé y primordialmente en nuestro estudio la calidad de atención alimenticia que se dé a cada uno de los comensales de las instituciones como la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014.

C. Formulación del problema

Problema general

¿Existe correlación entre los estilos directivos y la satisfacción laboral de los trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014?

2.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. Delimitación Espacial

En el presente trabajo de investigación, la delimitación espacial se da en la Ciudad de Tacna, en las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.

b. Delimitación Social

En el presente trabajo de investigación, la delimitación social consigna los directivos y trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) durante el año 2014.

c. Delimitación Temporal

La delimitación temporal del presente trabajo de investigación es el año 2014.

d. Delimitación Conceptual

Causa	Consecuencia
- Estilo Directivo	- Satisfacción Laboral

2.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es conveniente porque permitirá conocer el nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014, y la relación que guarda este nivel de satisfacción con el estilo de liderazgo que poseen sus autoridades. Tiene una relevancia social, ya que los resultados aportarán significativamente a las instituciones estudiadas, las cuales permitirá iniciar acciones para dar un servicio de calidad en los alimentos basados en la satisfacción laboral que demuestren cada uno de sus trabajadores. Se justifica, también, de manera práctica en la medida que permite conocer las debilidades que tienen los directivos en cuanto a su estilo de dirección y la influencia de este estilo sobre la satisfacción laboral de sus trabajadores. Asimismo, este trabajo presenta un valor teórico, ya que desarrollará teorías sobre estilos directivos, liderazgo y satisfacción laboral servirá como base a futuras investigaciones que se realicen en las instituciones superiores, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura a futuros investigadores interesados en el tema.

2.4. LIMITACIONES

Las limitaciones que se tuvo para realizar la presente investigación fueron de tiempo ya que se pretendía tomar una entrevista abierta para poder constrastrar el comportamiento fijado en cada trabajador.

2.5. OBJETIVOS

2.5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la correlación entre los estilos directivos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.

2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar el estilo directivo que predomina en las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.
- b. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.
- c. Establecer la correlación que existe entre el estilo directivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y

Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna),
2014.

2.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.6.1. MARCO TEÓRICO

2.6.1.1. HABILIDADES DIRECTIVAS

Las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en el cual los directivos se desenvuelven y por el cual las empresas tienen éxito y logran sus metas a la vez que conforman su misión y visión en beneficio de la sociedad en que se desarrolla.

El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea este empresarial, político, económico, tanto en la administración pública como privada como en su vida profesional y personal.

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones, tener creatividad para innovar y planear, ser un líder en cada proyecto o actividad que emprenda, saber orientar y motivar al personal de la organización de su entorno y trabajar en equipo.

Vivimos en un mundo en el que todo se transforma rápidamente; esta evolución acelerada se produce igualmente en el ámbito organizacional, en donde el cambio es continuo y evidente, exigiéndole al nuevo administrador una alta calidad en sus competencias profesionales para la renovación, competitividad y solución de problemas. Es indudable entonces, que el progreso de una organización, es posible en gran medida, gracias a la acción cardinal de las habilidades gerenciales de los administradores, que

permiten la transformación y generación de prosperidad, a través de su capacidad, creatividad y preparación, adaptando sus competencias a contextos empresariales particulares.

Esas transformaciones, son planteadas desde la visión de un desarrollo integral de la gerencia y la gestión, utilizando estrategias y técnicas a través de un modelo dinamizador de procesos internos y externos, y con el desarrollo de ideas nuevas y valiosas, que permitan el logro eficiente a través de la acción, el liderazgo creativo, la toma esencial de decisiones, la reflexión permanente en la acción y la dinámica productiva, encaminada a la competitividad para un desarrollo sostenible y de alta calidad de la organización.

Por ello, el administrador de empresas, o ambiental, o de sistemas, en general para la gestión de cualquier área del conocimiento, debe estar dispuesto a manejar aspectos mentales que son básicos para su trabajo como gerente en la actualidad, que no son tradicionalmente atendidos:

- **Mentalidad reflexiva:** es la capacidad de controlarse a uno mismo.
- **Mentalidad analítica:** comprende la gestión de las organizaciones.
- **Mentalidad colaboradora:** consiste en la habilidad para dirigir a la gente y manejar las relaciones interpersonales.
- **Mentalidad global o mundial:** se trata de la capacidad para entender y actuar en la sociedad en la cual está inserta la empresa.
- **Patrón mental referido a la acción:** es la habilidad para manejar el cambio.

Esta nueva realidad que enfrentan las empresas e instituciones hace necesario que sus ejecutivos, jefes y personal operativo deban realizar un análisis de sus prácticas gerenciales. Este análisis implica la discusión de los mejores caminos para lograr los objetivos empresariales y la adopción de hábitos conducentes a la eficacia y eficiencia gerencial. Las habilidades de un directivo empiezan primeramente con su capacidad de liderazgo.

2.6.1.2. LIDERAZGO

El tema de liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. Grandes pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio se mostraron interesados en el tema. Sin embargo y a pesar de esto, solo se aprecia un estudio sistemático del tema a partir de principios de los años 1930. Desde entonces, el estudio sobre liderazgo ha sido parte central de la literatura en administración y comportamiento organizativo. Publicaciones sobre liderazgo pueden ser encontradas en una larga variedad de revistas de distintas disciplinas, incluyendo administración, psicología, sociología, ciencia política, administración pública y administración educativa (Yukl, 2002)¹. Académicos e investigadores han debatido sobre cómo definirlo, medirlo, desarrollarlo y reconocerlo cuando es efectivo. En este sentido, Yukl señala que los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa. En este sentido, liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el liderazgo se define como “la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”, define el liderazgo como la capacidad, basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos.

Según Warren Bennis (1998)², el liderazgo es el acopio de las destrezas

¹ Yukl, Gary. Leadership in organizations, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 2002.

² Bennis, Warren G. Líderes: Las cuatro calves para el éxito. España. Editorial Norma, 1998.

que la mayoría posee pero que solo una minoría usa, también es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñarse a todo el mundo y no se le puede negar a nadie. Encontrar una definición que satisfaga a los muchos investigadores que han ahondado en el estudio del liderazgo parece casi quimérico. Así pues, el liderazgo según Bass (1990,11-18)³ ha sido concebido:

- **Como núcleo de los procesos grupales:** el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo. Autores como Krech y Crutchfield (1948)⁴ se encontrarían en este apartado al señalar que el líder “en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo”. Igualmente, se considera al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría.
- **El líder como un individuo con una "personalidad impactante",** el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. La Teoría de los Rasgos del Liderazgo quedaría dentro de este apartado.
- **Como el Arte de inducir a la sumisión,** el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder. La Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente.
- **Como una relación de poder,** donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta.

³ Bass, Bernard. Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial applications, 1990.

⁴ Acevedo Acevedo, Jacqueline. Efecto de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo (Tesis Ingeniero Comercial). Concepción: Universidad del Bío - Bío; 2009.
http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2009/acevedo_j/doc/acevedo_j.pdf

- **Como un modo particular de "Persuasión"**, el liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.
- **Como expresión de determinadas conductas** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Así, Hemphill (1949)⁵ define el liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”.
- **Como un instrumento para la consecución de metas**, el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- **Como un proceso de "influencia"**, el liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo.
- **Como efecto de la interacción grupal**, el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo. Se reflejaría esta concepción cuando se dice que como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo.
- **Como una diferenciación de roles**, de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol).
- **Liderazgo y Dirección**, diversos autores señalan que directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez.

Como reflejan las líneas anteriores es extensa la pluralidad de acepciones del liderazgo. Posiblemente un criterio eficiente sea, utilizar aquella definición que sea más adecuada al contexto objeto de análisis.

⁵ Ares Parra, Antonio. El Liderazgo en los Grupos. Madrid: Universidad Complutense - Escuela Universitaria de Trabajo Social. http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF

Se puede concluir que Liderazgo, es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Es decir, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

2.6.1.2.1. Funciones del Liderazgo

Lazzati (1991)⁶ nos brinda una estructura conceptual para identificar las funciones de un líder. Opina que liderar es provocar motivación, por lo tanto las funciones del liderazgo consisten en operar sobre los factores de la motivación. Él identifica los siguientes factores de la motivación, que sirve para realizar un diagnóstico del grado de motivación de la gente en una organización, teniendo en cuenta sus implicancias sobre la productividad:

- 1) La atracción de la tarea que desempeña la persona. Abarcan los procesos de:
 - a. Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc.
 - b. Ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización; como las relaciones en el medio profesional, etc.
- 2) Las condiciones de la organización que rodean la tarea. Comprende los aspectos de:
 - a. El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (el jefe) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen sobre la persona en cuestión de la tarea. En efecto la mayoría de las personas necesitan:

⁶ Lazzati, Santiago. Managemet. Funciones, estilos y desarrollo, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1991.

- Tener una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, políticas e instrucciones, etc.).
- Estar interesado por participar en las decisiones que llevan a esa orientación.
- Disponer de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.
- Demandar apoyo cuando es menester (capacitación y asistencia correspondientes).
- Feedback acerca de la tarea realizada.
- Una recompensa adecuada, llámese remuneración o promoción, etc.

b. El clima general del sector y de la organización. El cual, a su vez, comprende los siguientes aspectos:

- La cantidad y calidad de la comunicación.
- El nivel de confianza mutua.
- El espíritu de cohesión y cooperación.
- La forma de manejar el conflicto y el cambio.

c. Las políticas y demás aspectos de la administración del personal que abarcan los procesos de:

- Búsqueda, selección e incorporación.
- Capacitación y desarrollo.
- Asignación, evaluación y promoción.
- Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización.
- Desvinculación.

3) La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona. Se relaciona con:

a. La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden alejar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.

- b. El grado en que la organización es receptiva al planteo de los problemas personales.

Sobre esta base, Lazzati ha elaborado un cuestionario acerca del ejercicio de las funciones del liderazgo, donde no solo el líder responde sobre cómo cree desempeñar dichas funciones, sino también cómo es la percepción de los subordinados de su ejercicio.

Finalmente Lazzati concluye dos aspectos fundamentales:

- a) El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados, sino que comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe; y
- b) El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia. La responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde, a todos los niveles de la organización, cualesquiera que sean las limitaciones impuestas desde arriba.

2.6.1.2.2. Modelos del Liderazgo

Fernández (1999)⁷ nos indica que los modelos del liderazgo en uso suelen estar contruidos en un esquema bidimensional (combinación de dos variables). La gran parte de los modelos tradicionales están desconectados de lo que es natural. Son constructos racionales, más o menos brillantes, pero ajenos a la naturaleza humana. Propone un nuevo modelo tridimensional sobre una base biogerencial, más acorde con la realidad de la vida humana. Fernández compara la gestión empresarial con las tres dimensiones propias de una persona: Describe su físico (cuerpo), expone sus cualidades (espíritu, voluntad) y aventura su fondo o esencia (alma). De esta manera, puede explicar con precisión la gestión empresarial:

⁷ Fernández J. Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Suplemento: Cuadernos de management para una dirección eficaz, 1999.

- a. Gestión pragmática: Es todo aquello que se hace y aprende en base a la experiencia real diaria de la actividad empresarial. Por ejemplo: comprar, vender, negociar, convencer, reunirse, dar órdenes, controlar, etc.
- b. Gestión instrumental: Se refiere a las herramientas más o menos científicas vinculadas a la actividad empresarial. Por ejemplo: Sistemas de información, métodos de trabajo, estructuras organizativas, modelos de planificación y de gestión, etc.
- c. Gestión esencial: Es el fundamento que hay detrás de lo que hacemos. La cultura corporativa, el clima laboral, la motivación, la creatividad, la intuición y los principios son elementos de gestión esencial.

Fernández propone un nuevo modelo tridimensional denominado, liderazgo natural. Surge como un intento de aportar algo más a la gestión de equipos de trabajo y grupos humanos en general. Se inspira y fundamenta en tres pilares:

- 1. Las etapas de desarrollo del ser humano, basándose en el supuesto de que los equipos de trabajo evolucionan siguiendo el mismo esquema.
- 2. Los roles necesarios para dirigir o liderar cada uno de las etapas de forma más eficiente.
- 3. Los comportamientos emocionales básicos de los seres humanos que se traducen como ingredientes a incorporar en dichos roles.

Fernández distingue seis etapas de los equipos de trabajo:

- **Confusión:** Esta primera etapa se caracteriza por una mezcla de alta motivación por la novedad y el caos, los objetivos aún no son claros. Reina un clima de excitación en los participantes por la nueva empresa.

- **Conflicto:** Surgen luchas por el poder, el desacuerdo en los métodos de trabajo y los objetivos.
- **Crecimiento:** Si logra el equipo superar sus conflictos, empieza a trabajar. Es la etapa de comprender el problema, descubrir soluciones, dominar herramientas y retos por enfrentar.
- **Construcción del proyecto:** Se construye una base más o menos sólida para realizar la actividad empresarial. Aquí se conjuga la cantidad y calidad de trabajo.
- **Competencia:** Permite evaluar los resultados de las cuatro etapas anteriores. Aquellos que lleguen a la meta estarán más dispuestos a aportar lo mejor de sí mismos.
- **Caducidad:** Los integrantes del equipo ven como sus energías se agotan y dirigen su atención a otros asuntos.

Cada una de estas etapas de los equipos de trabajo requiere un rol o estilo de liderazgo apropiado y coordinado a sus características para obtener la máxima eficacia y eficiencia.

- **Líder tutor (infancia/confusión),** cuida y educa al equipo de trabajo, y dicta las normas.
- **Líder entrenador (adolescencia/conflicto),** es un papel mixto de protección y autoridad basado fundamentalmente en la admiración. Solo así es posible gestionar la rebeldía característica de esta etapa.
- **Líder mentor (juventud/crecimiento),** es el maestro socrático que dirige, con una mezcla de sutileza y firmeza, la formación y orientación del equipo hacia sus metas.
- **Líder facilitador (mayoría/construcción),** se trata de un rol que compensa el apoyo motivacional con el suministro de los medios materiales necesarios para esta fase de puesta en práctica y consolidación de lo aprendido.

- **Líder coadjutor (madurez/competencia)**, es la persona que ayuda y acompaña a otra en la realización de algo. Res un estilo de amistad más que jefatura; la principal habilidad es la delegación.
- **Líder renovador (vejez/caducidad)**, es el más duro y difícil de todos. Debe cerrar la vieja etapa y abrir la nueva. La función del gestor del cambio es transformar e iniciar un nuevo ciclo.

Existen tres ingredientes básicos, cuyo fundamento es emocional y que unidos configuran la comunicación interpersonal. Los cuáles participan en cada rol de liderazgo, lo que varía es su importancia o el porcentaje de cada uno de ellos en la composición de la relación entre el líder y su equipo. Estos son guiar, motivar y razonar, constituyen los recursos básicos para dirigir a las personas, los equipos de trabajo y las organizaciones. (Fernández, 1999).

Antes de plantear rasgos, actitudes y situaciones del liderazgo, se debe situar al liderazgo en un contexto más amplio, por lo que introduciremos dos modelos poderosos: El Modelo de Desempeño Máximo SOAR y el Modelo Visión a Resultados (Visión to Results, VTR), en nuestra opinión ofrecen puntos de vista importantes. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998)⁸.

✓ **Modelo de Desempeño Máximo SOAR**

En la historia de todas las naciones hay muchos ejemplos de hombres y mujeres valientes que han logrado que ocurriera aquello en lo que creían en condiciones extremadamente adversas. Vieron la necesidad de actuar, creyeron en lo que estaban haciendo, incitaron a los demás y a pesar de las increíbles dificultades, cambiaron el mundo. Este es el deber del líder: tomar aquello en lo que cree, algo que fluye de sus propios valores, y hacerlo realidad. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

⁸ Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. 5ta Edición. México: Prentice Hall, 1998.

Lo que determina el camino a los resultados (al desempeño exitoso) es una combinación de factores relacionados que se puede representar con el Modelo del Desempeño Máximo SOAR, y que es una adaptación del clásico modelo secuencial causal de Norman R.F. Maier. El modelo SOAR muestra que la interacción de la Situación (S) y la Organización (O) lleva a las Actividades (A) que conducen a los Resultados (R). (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

El líder como parte de la organización debe influir en las actividades para conseguir los resultados. El Líder (L), cuya influencia se representa con un signo de igual a (=) ilustra el creciente poder indirecto de los líderes. Este poder indirecto se puede explicar cómo la fuerza recíproca que ejercen dos polos de dos imanes: mientras más se acercan, mayor es la resistencia. Tal y como se resiste la organización a los cambios que intenta realizar el líder.

Los líderes enfrentan una continua mengua de su poder. Por medio de las leyes, regulaciones, normas sociales, entre otros factores de la organización; que restringen la capacidad del líder para ejercer su influencia. Desde el punto de vista externo también afectan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. A esto se añade otras más, como los competidores, los proveedores que influyen en el medio operativo; y todavía en el campo de los negocios hay fuerzas en pugna, como la cultura, que favorecen o impiden los cambios.

Dado el efecto de estos factores se requiere algo más que la personalidad magnética del líder, para impulsar la organización rumbo a los resultados, y esta es la función de la Visión (V).

Modelo Visión a Resultados

El Modelo de Desempeño Máximo SOAR puede ser ampliado en el Modelo Visión a Resultados, que se presenta enseguida según los estudios de Hersey, Blanchard y Johnson (1998)⁹.

El modelo VTR menciona cuatro términos que constituyen el “patrón” clave para el éxito del mañana y la obtención de logros desde el punto de vista estratégico: Visión, cambio, implantación y resultados.

Estas cuatro características se combinan en un modelo orientado a los procesos compuestos de los siguientes elementos fundamentales: Visión, idea de los negocios (ambiente organizacional), estrategia (cultura), meta (equipos), tareas (personal) y resultados.

Podemos observar que el modelo VTR con las variables que afectan el rendimiento de las organizaciones, identificadas en la investigación empírica y práctica gerencial como las más importantes. En la parte superior derecha del modelo se sitúa la visión estratégica, consiste en concebir una imagen del futuro que contienen los valores, pensamientos, ideas, conceptos, y deseos esenciales de la organización; lo cual determina su dirección. Crea la posibilidad de éxito y de convertir ese potencial en beneficios o resultados.

En la esquina inferior izquierda se encuentra el producto esperado de la visión: los resultados. Este componente nos indica qué estamos haciendo a diario para alcanzar la visión.

⁹ Ibid

El lado derecho del modelo es el aspecto de planeación (de decisión). Los gerentes toman decisiones que obedecen a la misión (las ideas de negocios), las estrategias, metas y tareas que se necesitan para llevar a la organización en la dirección deseada.

Los planes e ideas deben ponerse en práctica. La principal razón por la cual los planes no funcionan es que se descuidan la influencia del entorno en la empresa, la cultura y el personal.

Conforme se avanza en diagonal de la parte superior derecha a la inferior izquierda, se observa que el tránsito de Visión a Resultados pasa por cuatro niveles. En el nivel uno, la implementación de las ideas de negocios en el ambiente interno y externo está influida por los grupos de interés, persona, participantes claves o factores que colaboran u obstaculizan al éxito o fracaso. En el nivel dos se encuentran las iniciativas estratégicas emprendidas en el contexto de la cultura de la organización, la forma que tiene de hacer las cosas. En el nivel tres muestran que las metas se consiguen en equipo y, en el nivel cuatro, que las tareas las desempeñan los individuos.

Se puede distinguir los retos del liderazgo en cada uno de los niveles, conforme se avanza en diagonal de derecha a izquierda y de arriba abajo, son:

1. Supervisar, perfeccionar y establecer la visión, la misión y las ideas de negocios a la luz del entorno organizacional.
2. Energizar, afinar y alienar las iniciativas estratégicas y la cultura.
3. Conectar, unificar y concentrar los equipos rumbo a sus metas.
4. Facultar, comprometer y capacitar al personal en sus tareas.

Se concluye que la misión del líder es facilitar la unión entre la visión y los resultados, entre las cuestiones estratégicas y las tácticas, entre transformación y transacción.

Teorías del Liderazgo

Si se atiende específicamente al liderazgo, se puede encontrar que sus acercamientos básicos han pasado por tres fases dominantes o características: de los rasgos, de las actitudes y de las situaciones.

Teorías de los rasgos

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica definitiva de la personalidad. Según esta teoría el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas. Presentan características de personalidad marcadas mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes.

Un minucioso inventario de literatura resume los principales rasgos del líder:

- **Rasgos físicos:** energía, apariencia y peso.
- **Rasgos intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- **Rasgos sociales:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- **Rasgos relacionados con la tarea:** impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Por otro lado Bennis (1990), realizó un estudio con 90 líderes e identificó cuatro rasgos comunes o áreas de competencia: (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998).

- **Administración de la atención.** La capacidad de comunicar un sentido de resultados, metas o dirección que atraiga a los seguidores.
- **Administración del significado.** La capacidad de crear y comunicar significados comprensibles y claros
- **Administración de la confianza.** La capacidad de ser confiable y consistente.

- **Administración del yo.** La capacidad de conocerse y emplear las habilidades propias dentro de los límites de las fuerzas y debilidades personales.

Sin embargo estas teorías presentan algunas deficiencias a saber: (Casales)

1. No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición del líder.
2. Ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.
3. No distinguen los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos una misión militar, religiosa, etc.).
4. Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.

Por estas razones el liderazgo con base en los rasgos de personalidad del líder cayeron en descrédito y perdieron importancia. Aunque constituye un paradigma interesante que el administrador debe tener presente.

A. Teoría de la conducta

Los enfoques de la conducta del liderazgo no se basan únicamente en rasgos, sino proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son. (Robbins, 1993)¹⁰. Hay cantidad de estudios que distinguen diversos estilos de liderazgo. Los estilos de liderazgo se refieren a cómo el líder orienta su conducta, a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Casales define al estilo de liderazgo como “aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección.” (Cásales, 1995; pág. 27)¹¹.

¹⁰ Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. 5ta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993.

¹¹ Cásales J. Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín: Editor CINCEL, 1995.

Cabe mencionar los estilos de liderazgo de Herman (1997)¹² que nos da una perspectiva histórica de cómo la administración ha ido experimentando algunos cambios significativos durante las últimas décadas. También nos describe las actitudes y comportamientos de los líderes en la administración de las organizaciones.

El estilo de liderazgo autocrático es firme, directivo, jerárquico y se ha practicado con éxito durante años por los administradores. Los jefes disfrutaban diciendo a los trabajadores lo que debían hacer y los trabajadores aceptaban lo que se les decía.

Posteriormente, se dio el estilo participativo, se basa en la administración en equipo, se buscaba que los gerentes reunieran a los trabajadores en grupos para que tomaran decisiones propias. La jerarquía organizacional continuaba haciéndose plana, mientras se ayudaba a estimular la colaboración.

El liderazgo facilitativo, toma en cuenta a cada operador que labora para ellos, de modo que su objetivo es trabajar uno a uno con tales individuos para ayudarlos a mejorar la efectividad en su ambiente laboral, es decir a que desarrolle su propio potencial. Incluye asesoría, entrenamiento, estimulación y apoyo. (Herman, 1997).

En esta sección se revisarán tres acercamientos de las actitudes o comportamientos del liderazgo: los estudios de Ohio State, incluyendo la obra de Rensis Likert (1968) a la que prestaremos especial atención, ya que sirve como base de estudio de la presente investigación; y por último la Rejilla Gerencial.

b.1. Los sistemas de administración de Rensis Likert

Butterfield (2001)¹³ en el Congreso organizado por The Organization Rensis Likert ("New patterns of management"-1961) conforma el selecto

¹² Herman, Roger. Turbulencia, retos y oportunidades en el mundo del trabajo ¿Está usted preparado para el futuro?. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hil Interamericana, 1997.

¹³ Butterfield Eric. Las emociones y lo social en las empresas. Congreso organizado por The Organization

grupo de practitioners, académicos e investigadores que han ido más allá del modelo mecanicista organizacional de Frederick Taylor y Henry Fayol ("General and industrial management"-1949), y al que también hacen mención Burns & Stalker (1961)¹⁴, bajo la denominación de "organización mecanicista".

Development Institute International, Latinoamérica, presenta la siguiente reseña de Likert y su obra:

Rensis Likert (1961)¹⁵ estaba convencido - y había encontrado evidencia empírica para ello - de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más subtarefas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a "tener permanentemente ocupadas a las personas", no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión "*centrada en la tarea*", puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se han de mostrar muy rápidamente. En The Organization Development Institute International, Latinoamérica como consecuencia de diversos trabajos de consultoría y la experiencia en este tipo de supervisión "*centrado en la tarea*" le hemos dedicado una frase, que lee así: "No hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que no es necesario".

Likert (1961) identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina "*centrado en el empleado*".

Development Institute Internacional, Latinoamérica, 2001.
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lasemocim.htm>

¹⁴ Burns Tom & Stalker. Organización mecanicista. 1961. <http://theodinstitute.org/joomla/transformando-empresas/20-como-cambiar-y-transformar-empresas/83-tipologias-organizacionales.html>

¹⁵ Likert, Rensis. Un nuevo método de Gestión y Dirección: Deusto Bilbao, 1961

Así como Arnold Tannebaum en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra cómo el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 - donde lo que uno tiene lo pierde el otro - y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

1. Ejercen un tipo de control general y no tan específico.
2. Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad.
3. Toman en cuenta la opinión de los subordinados.
4. Los involucran en los cambios.
5. Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos.
6. Establecen objetivos y metas de alta productividad que son "alcanzables".

Dentro de su extenso trabajo Likert ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo) que son los que se presentan a través de las organizaciones.

Las características generales de cada uno de estos estilos son:

- **Sistema 1: Opera dentro del estilo autoritario coercitivo:**
 - Se basa en el temor y las amenazas.
 - La comunicación es desde arriba y hacia abajo.
 - Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.
 - Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

○ **Sistema 2: Opera dentro del estilo autoritario benevolente:**

- Consigue cumplimiento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

○ **Sistema 3: Opera dentro del esquema consultivo:**

- Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento.
- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades.
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

○ **Sistema 4: Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal:**

- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance.

- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama “linking pins” (eslabones de enlace).

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- a. Necesidad de competencias técnicas muy específicas.
- b. Requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo.
- c. Presencia de urgencias por encima de lo importante.
- d. Cuando el contexto opera bajo una “torta fija”.
- e. Funcionamiento de la organización en base a la eliminación del contendor.
- f. Posicionamiento como retador (respecto del líder) que desea no atacar solamente los flancos.

Likert pone bien en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros.

Donde Likert hace una contribución que va más allá del trabajo de Mary Parker Follett es en relación con lo que el mismo denomina una serie de

variables que todo gerente debe saber medir. Hoy en día existen métodos, objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y hace mención a algunas de ellas. Entre otras:

1. El nivel de motivación personal.
2. El nivel de motivación grupal y organizacional.
3. El grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización.
4. La medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales.
5. El grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías.
6. El grado de confianza existente entre los pares.
7. La eficacia del sistema de comunicación.
8. La medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados.
9. La medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del management.
10. La medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.

Esta información -entre múltiples otras - permite apreciar tanto al practitioner, al consultor, y al facilitador de cambio, la marcha de la empresa a través de lo que Rensis Likert (1961)¹⁶ llama el “sistema de interacción e influencia”. Haciendo esto en distintos momentos se podrá apreciar tanto las mejoras como los retrocesos, el origen tanto de unas como las otras, y que es lo que se debe hacer para trasladar y desplazar a la organización hacia el escenario preferido. Ya las sugerencias y recomendaciones que se hacían “a dedo” no necesitan hacerse más. “La ley de la situación” a que hace referencia Mary Parker Follett cuenta a partir de Rensis Likert con una serie de instrumentos que permiten medir

¹⁶ ibid

la marcha organizacional. El termómetro organizacional está en marcha y el modelo “action-research” provee una herramienta y metodología que jamás ha estado anteriormente al alcance de los agentes de cambio y consultores.

Como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos Rensis Likert identificó un sistema organizacional que iba más allá del Sistema 4 al que denominó Sistema 4 T (*Modelo de Organización Total*).

El sistema 4 T emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferenciación y al mismo tiempo mayor integración. La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” (supportive relationships) entre todos ellos. Los superiores deben dar apoyo a sus subordinados y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia (ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas). El sistema de interacción-influencia permita detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Según Likert el Sistema 4 T incluye algunas características adicionales que deben sumarse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas menciona:

- a) Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos a - y aceptados por - los subordinados.
- b) El refrán “El que sabe, sabe y el que no sabe es jefe” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y expertise técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas.
- c) El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

Likert visualiza un sistema que en el futuro va a ir más allá del sistema 5 en el cual sugiere que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desaparecer por completo. En la medida que la organización virtual cobra fuerza y se reduce la intermediación, como así también se presenta una reducción de los niveles medios dentro de la organización, parece que la visualización de Likert cobra cada día algo más de fuerza.

Rensis Likert realizó extensas investigaciones para descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que aplicaban otros. Encontró que los supervisores con un mejor historial en el rendimiento, concentran su atención en los aspectos humanos, referentes a los problemas de sus empleados y el empeño por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas. Los definió como centrados en las personas. Los que mantenían una constante presión sobre la supervisión, los llamó centrados en el trabajo, y descubrió que era más frecuente que tuvieran una productividad baja. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Likert también descubrió que los supervisores con productividad elevada aclaraban a sus empleados los objetivos y las necesidades que habían de cumplir y luego se les daba la libertad para hacer el trabajo. Igualmente encontró que la supervisión general y no la estrecha tienden a asociarse con la productividad elevada.

La continua investigación de Likert y sus colaboradores en la Universidad de Michigan destacó la necesidad de considerar tanto los recursos humanos como los de capital como activos que requieren una adecuada administración. Los recursos humanos son indispensables para las organizaciones. Toma años contratar, capacitar y desarrollar equipos de trabajo personal nuevo en grandes cantidades. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Como resultado de sus investigaciones, Likert implantó programas de cambio organizacional en diversas industrias. Los programas pretendían ayudar a que las empresas pasaran de los planteamientos de la teoría x a los de la teoría y, de fomentar los procedimientos inmaduros a alentar y desarrollar comportamientos maduros, de resaltar sólo los factores de higiene a reconocer y poner en práctica los motivadores. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Likert determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización: Estas cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert. Posteriormente fueron cambiados en: El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema, 2 sistema 3 y sistema 4; que se presenta a continuación:

- **Sistema 1: Autoritario- coercitivo:** Bajo este sistema de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando.

Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológico y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los procesos de control están muy concentrados en la alta dirección, por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

- **Sistema 2: Autoritario-Benevolente:** La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen hacia arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y la cautela de parte de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

- **Sistema 3: Consultivo:** La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Las políticas y las cesiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza.

Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas.

- **Sistema 4: Participativo:** La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

El modelo de Likert constituye un continuo en el cual los extremos están representados por sistemas prácticamente idénticos a los descritos por McGregor (1960)¹⁷ como X e Y. En el extremo izquierdo se sitúa el sistema 1 muy similar a la teoría X y en el derecho se ubica al sistema 4 (teoría Y). Entre ellos se ubican el sistema 2 y 3. (García y De María, 1981)¹⁸.

A su vez, Likert (1968) relacionó estos cuatro sistemas a los aspectos humanos, que tienen como puntos principales:

- Carácter de las fuerzas motivadoras.
- Carácter de los procesos de comunicación.

¹⁷McGregor, 1961.cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/valencia_pp.pdf

¹⁸ García, m. y De María, F. Administración y Desarrollo Gerencial, 3ra Edición. México D.F.: Diana, 1981.

- Carácter de los procesos de influencia e interacción.
- Carácter de los procesos decisorios.
- Carácter de la fijación de los objetivos y tipo de órdenes.
- Carácter de los procesos de control.
- Características de la actuación.

Según Likert, para determinar cuál de los sistemas administrativos rige en una organización, debemos identificar la presencia de tres tipos de variables:

✓ **Variables causales:** Son las variables independientes que determinan el curso de los acontecimientos dentro de la organización y los resultados que consigue. Estas pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y sus dirigentes. Las causales incluyen la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo en el mundo de los negocios, habilidades posibles y comportamientos.

✓ **Variables intermedias:** Reflejan el estado de salud internos de la organización, verbigracia de lealtades, actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad colectiva para una eficaz interacción, comunicación y toma de decisiones.

✓ **Variables de resultado final:** Son aquellas dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como la productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

Likert, a fin de comprobar su punto de vista elaboró un cuestionario en el cual se pide a los ejecutivos anoten, sobre las características que en él se comentan, su apreciación de dos empresas, departamentos o secciones que hayan conocido bien y que conceptúen, una como altamente productiva y otra como improductiva. (García y De María, 1981).

Durante sus estudios Likert percibió que el cuestionario podía ser usado no solo para describir lo que el gerente cree que son las características presentes de su organización; sino también, para averiguar lo que él querría que fuese.

Se les impartió las siguientes instrucciones que se utilizaron en el impreso B, que por lo demás era igual al impreso A: "Frente a cada característica operacional, haga el favor de indicar en la serie dónde le gustaría que quedara situada su organización respecto a tal apartado, según lo definido en la tabla 2." Los resultados fueron asombrosos: todas las puntuaciones cayeron en el sistema 4 (democrático participativo). Si los gerentes conocen cuál es el mejor sistema entonces por qué no lo aplican. Probablemente se deba al factor tiempo. Si un ejecutivo tiene un cargo se ve en la necesidad de mostrar resultados prácticamente inmediatos. Un aumento notorio de las ventas, eficiencia en la producción, menor costo del capital, etc. (García y De María, 1981).

La variación en un sistema no se logra con tan solo dar instrucciones; al respecto, requiere pasar por un proceso de educación aprendizaje y adiestramiento. Posteriormente, se necesita generar un cambio de actitudes en los individuos. Finalmente este cambio individual llevará a la modificación del comportamiento del grupo como un todo. (García y De María, 1981).

Este adiestramiento no se puede impartir en tres meses. Requiere un tiempo lo suficientemente largo para modificar algo tan profundamente enraizado.

Likert demoró, en la planta de Weldon, 27 meses a partir de enero de 1969, y logró elevar la productividad en un 30% por arriba de sus competidores. (García y De María, 1981).

Se espera que con las nuevas técnicas este tiempo se pueda reducir en la mitad, la tercera o cuarta parte mediante la utilización de grupos de

encuentro y demás procedimientos similares y complementarios. Solo las grandes corporaciones que se encuentran en posición competitiva no indeseable, pueden darse el lujo de implantar este tipo de proyectos a corto plazo. Con el fin de alcanzar el buen éxito visible, instrumentando todos aquellos programas que lo garanticen así. (García y De María, 1981).

El colorario de los textos de Likert indica que el comportamiento de liderazgo ideal y el más productivo es el democrático, centrado en el empleado. Sin embargo la pregunta es si existe un solo estilo ideal o normativo que se aplique en toda situación de liderazgo. Las investigaciones nos indican que un único estilo no toma en cuenta las diferencias culturales, en particular las costumbres y tradiciones, lo mismo que el grado de educación, el nivel de vida o la experiencia industrial. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Un estudio realizado en una industria de Nigeria, arrojó resultados casi opuestos a los encontrados por Likert (1968). En aquella nación la tendencia era que los supervisores centrados en el trabajo que practicaban una vigilancia estrecha tenían secciones más productivas. En comparación a los centrados en el empleado que hacían una supervisión general y producían menos. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

B. Teorías de las situaciones

Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que sólo aislar rasgos o conductas preferibles. La dificultad en identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento de grupo, indicaba que faltaba tomar en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso de la organización. (Robbins, 1993).

Las teorías situacionales o de las contingencias parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación. Las teorías situacionales son más atractivas para el

gerente, puesto que aumentan sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. El verdadero líder es capaz de ajustarse al grupo en situaciones extremadamente variadas. Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

Antes de decidir qué modelo de liderazgo emplear se deben considerar tres fortalezas: (Casales)

a) Fortalezas que posee el administrador:

- Su sistema de valores y convicciones personales.
- Su confianza en los subordinados
- Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo.
- Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

b) Fortalezas que poseen los subordinados:

- Su necesidad de libertad u orientación superior.
- Su disposición de asumir responsabilidad.
- Su seguridad en la incertidumbre.
- Su interés por el problema o el trabajo.
- Su comprensión e identificación del problema.
- Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
- Su expectativa de participación en las decisiones.

c) Fortalezas que reposan en la situación:

- El tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
- La eficiencia del grupo de subordinados.
- El problema por resolver o la complejidad del trabajo.
- La prioridad del tiempo.

Del enfoque situacional se pueden llegar a las siguientes conclusiones: (Casales)

- a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles del jefe, quien se sitúa en el extremo izquierdo de la figura.
- b) Un líder puede asumir diferentes modelos de liderazgo frente a cada uno de los distintos tipos de subordinados.
- c) De acuerdo a la situación el líder también puede asumir diferentes modelos de liderazgo. Por ejemplo si el subordinado es eficiente, el líder puede darle mayor libertad de decisión; en caso contrario, imponerle mayor autoridad y menor libertad en el trabajo.

Algunos esfuerzos por aislar las variables situacionales, se analizan en el modelo de líder-participación que presentamos a continuación. (Robbins, 1993).

C. Teorías contemporáneas: Teorías de la atribución de liderazgo

Dentro de las teorías contemporáneas del liderazgo, surge como representativa la teoría de los atributos, que incluye el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional que también ha servido para explicar la concepción del liderazgo.

La teoría de los atributos nos habla de que las personas tratan de dar un sentido a las relaciones causas-efecto. Cuando ocurre un suceso tratan de atribuirlo a algo, ya sea interno (la persona) o externo (la situación).

En el contexto del liderazgo, la teoría de los atributos dice: “El liderazgo es solo un atributo que las personas adjudican a otra”. Los investigadores Lord, DeVader y Alliger (1986; citados por Robbins, 1993), a partir del marco de los atributos, han encontrado que las personas adjudican a los líderes características como la inteligencia, personalidad abierta, clara

habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad. Asimismo, Powell y Butterfield (1984; citados por Robbins, 1993) han observado que el líder que tiene mucha consideración y estructura inicial son consistentes con los atributos de un buen líder. Es decir sea cual fuera la situación, se considera que el estilo de liderazgo que contenga muchos de los atributos será el mejor. (Robbins, 1993).

D. Liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una ampliación de la teoría de los atributos. Nos dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando ésta observa ciertas conductas. (Robbins, 1993).

Max Weber (citado por Gibson, 1996) también afirma que algunos líderes tienen un don de cualidades excepcionales: el carisma que les permite motivar a sus seguidores para que alcancen un desempeño sobresaliente. Semejante líder es capaz de desempeñar un papel vital en la creación del cambio.

Warren Bennis (citado por Robbins, 2009), tras estudiar noventa líderes más famosos y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro elementos en común: Tenían un sueño o propósito que los impulsaba, podían comunicarlo en términos claros, de tal manera que los seguidores pudieran identificarse con el sueño sin problemas; eran consistentes y centrados cuando perseguían su sueño; y conocían sus ventajas y las aprovechaban.

Conger (1989; citado por Gibson, 1996) propuso un modelo donde demuestra cómo evoluciona el carisma. En la primera etapa, el líder evalúa continuamente su entorno, se adapta y formula una visión de lo que se tiene que hacer; así se establecen las metas del líder. En la segunda etapa, el líder comunica su visión a sus seguidores utilizando los medios que sean necesarios. La tercera etapa se distingue por el trabajo

con confianza y compromiso; hacer lo inesperado, arriesgarse y ser eficaz es importante en esta etapa. En la cuarta etapa, el líder carismático sirve de modelo y de motivador. Utiliza las felicitaciones y el reconocimiento para imbuir a los seguidores la creencia de que puede hacer realidad su visión.

A continuación se presenta las características esenciales que sirven para distinguir los líderes carismáticos de los no carismáticos. (Conger y Kanungo, 1988; citados por Robbins, 2009).

- **Autoconfianza:** Tienen plena confianza en su juicio y capacidad.
- **Un sueño:** Se trata de una meta ideal que propone un mejor futuro que el **status quo**. Cuanto mayor sea la diferencia entre la meta ideal y el **status quo**, tanto más probable es que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- **Capacidad para articular un sueño:** Pueden aclarar y definir el sueño en términos que puedan comprender los demás. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de sus seguidores y, por tanto, actúan como fuerza motivadora.
- **Clara convicción del sueño:** Los líderes carismáticos son percibidos como personas muy comprometidas y dispuestas a enfrentar grandes riesgos personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar un sueño.
- **Conducta fuera de lo normal:** Quienes tienen carisma adoptan conductas que se perciben como nuevas, poco convencionales y contrarias a las normas. Cuando tienen éxito, estas conductas despiertan el asombro y la admiración de sus seguidores.
- **Percibido como agente de cambio:** Los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radicales y no como guardianes status quo.

- **Sensibles al entorno:** Estos líderes pueden evaluar de manera realista las limitaciones del entorno y los recursos que se necesitan para generar el cambio.

En el plano de la organización, el líder carismático y visionario es capaz de relacionar las necesidades y las metas de los seguidores con las metas del puesto y de la organización. Sobre todo si los seguidores se sienten insatisfechos o sin desafío por la situación actual. (Gibson, 1996).

De esta manera, los líderes carismáticos que se basan en las crisis tienen un impacto cuando el sistema debe manejar una situación para lo cual no son adecuados los conocimientos, recursos y procedimientos existentes. (Bryson, 1981; citado por Gibson, 1996).

En momentos de estrés ambigüedad y caos, los seguidores otorgan poder a los individuos que son considerados como líderes o muestran potencial para corregir la situación. Sin embargo existen lagunas en cuanto si pueden ser dañinos o no los líderes carismáticos al expresar visiones irreales o imprecisas en su manera de abordar una situación. (Gibson, 1996).

E. Liderazgo transaccional y transformador La mayor parte de las teorías de liderazgo presentadas en la presente investigación (por ejemplo, estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación) se han referido a líderes transaccionales. (Robbins, 2009).

Gibson (1996) nos indica que cada una de las teorías de liderazgo destaca el hecho de que el liderazgo es un proceso de intercambio; los seguidores son recompensados por el líder cuando cumplen los objetivos acordados y el líder sirve para ayudar a sus seguidores a lograr los objetivos. El papel del intercambio del líder se ha denominado transaccional.

Robbins (1993) opina que los líderes transaccionales motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades.

De igual manera Gibson (1996) afirma que el líder transaccional ayuda a sus seguidores a identificar qué es lo que hay que hacer para lograr los resultados deseados: producción de mejor calidad, más ventas o servicios, costos de producción reducidos. En este proceso el líder toma en cuenta las necesidades de imagen propia y de autoestima de la persona.

Al utilizar el estilo transaccional se utilizan los conceptos de camino-meta. El líder depende de recompensas contingentes y de dirección por excepción. Las investigaciones realizadas por Podsakoff, Tudor y Skov (1982; citados por Gibson, 1996) muestran que cuando se utiliza un reforzamiento contingente, los seguidores muestran una mejora en el desempeño y en la satisfacción.

Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata de los líderes transformacionales. Estos líderes prestan atención a las preocupaciones y la necesidad de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de nuevas maneras; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo. Como se puede observar los líderes transformacionales también tienen carisma.

Álvarez (1997)¹⁹ señala las características principales del líder transformador:

¹⁹ Álvarez De Mon, S. Liderazgo transformador. **Harvard Deusto Business Review**. Volumen: 79.. Ediciones Deusto . Bilbao. 1997. Páginas: 49-57. 1997.

- El equipo: Tiene una visión comunitaria fomentadora del trabajo en equipo. A partir de la responsabilidad individual libremente asumida, se trabaja en equipo buscando la sinergia y complementariedad que cada componente es capaz de crear y aportar.
 - Rigor analítico: El líder va al origen del problema, reflexiona sobre los objetivos, define los medios a utilizar y las pautas a seguir.
 - Conflicto creativo: El líder no elude el conflicto, sino que lo enfrenta sin dilataciones, facilitando así que aflore la faceta constructiva que el conflicto o tensión está llamado a desempeñar. Desde su propia confianza y estima personal asume las cuotas de impopularidad inherentes a una práctica coherente y honrada.
 - Actitud de servicio: El líder pone su formación y talento al servicio de los demás. De este modo, propicia el desarrollo integral de los gobernados, y el líder progresa como dirigente y persona.
 - Filosofía personalista: El líder peleará toda su vida por unos ideales. Las dificultades no lo desviarán de sus sueños. Tiene una actitud vital y optimista con una fe inquebrantable, aceptándose como un proyecto inacabado que aspira a ser de otro modo.
 - Visión interdisciplinar: Incluye en su modo de dirigir, la dimensión moral. Los valores absolutos (justicia, libertad, paz, solidaridad) acaban por definir su misión. No aspira al desarrollo económico como fin sino como medio.
 - Realista y práctico: Ante la realidad, el líder entra en ella sin remilgos para intentar cambiarla desde adentro. Los valores los asume y practica activamente.
 - Principios: Posee una conciencia sensible, activa, educada y rica. Capaz de despertar en otras personas ese centro de operaciones que se encuentra en el interior de cada uno.
-

- Prescindible: El líder transformador dejaría de serlo si es prescindible. Nos deben dejar su ejemplo para encaminar al hombre hacia su propia realización. Sin causar una sobreprotección perjudicial.

2.6.1.3. SATISFACCIÓN LABORAL

2.6.1.3.1. DEFINICIÓN

La satisfacción laboral es una de las variables más estudiadas en el comportamiento organizacional. Ello ocupa un lugar central en las investigaciones desde que Robert Hoppock publicó el libro ***Job Satisfaction*** en 1935. Dos razones parecen explicar ese gran interés por los investigadores:

1. Es uno de los resultados humanos en el trabajo más importante.
2. Siempre ha estado implícitamente o explícitamente, asociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

Se entiende como Satisfacción Laboral a la manera como siente un empleado acerca de su propio trabajo. Las actitudes de una persona hacia su propio empleo reflejan experiencias agradables y desagradables en el puesto expectativas acerca de experiencias futuras. Existen innumerables definiciones por lo que se puede categorizarlas dos perspectivas:

1.- Definen el concepto de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer 1964, Salancik y Pfeffer 1977, Harpaz 1983, Peiro 1986, entre otros), atendiendo a tres componentes cognitiva (pensamientos o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectivas (sentimientos, emociones positivas o negativas), comportamental (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto).

2.- Hay autores que se refieren a la Satisfacción Laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

Existen varias teorías que tratan de explicar la satisfacción en el trabajo entre ellos tenemos:

a. *TEORÍA DE LA DISCREPANCIA*

De acuerdo a Locke (1976), la satisfacción o insatisfacción con algún aspecto del puesto depende de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. La cantidad deseada de una característica del puesto se define como la cantidad necesaria mínima para satisfacer las necesidades corrientes de la persona.

Este autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus percepciones y de sus juicios, especificando con su modelo causal como estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral. Además, señala que para comprender las actitudes hacia el trabajo es necesario analizar los distintos factores del mismo, identificando ocho factores laborales y estrategias adecuadas: las actividades propiamente dichas, sueldo y prestaciones, las condiciones físicas del trabajo, las promociones y/o ascensos, las políticas de la empresa, las relaciones con el supervisor o jefe y las interacciones con los compañeros por último los sindicatos.

Por lo tanto la satisfacción de los trabajadores de las instituciones sanitarias es un elemento que forma parte de la definición de la calidad de la atención prestada, al medir la satisfacción laboral se está comprobando la calidad de la organización de sus servicios internos.

2.6.1.3.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A. LAS CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES

Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.

Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo la comodidad está referida a los aspectos de amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio.

Sin embargo, Salvo (1996) encontró que el ruido, la iluminación, el aseo y ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores, sumado al tener que trabajar con equipos y materiales deficientes, era lo que más molestaba y tensionaba a Los trabajadores.

Según el Art. 11 (inciso d) de la Ley del enfermero peruano, la enfermera debe contar con un ambiente de trabajo debidamente acondicionado para controlar la exposición a contaminantes y sustancias tóxicas y asimismo contar con las condiciones de Bioseguridad idóneas de acuerdo al área en que labora.

B. BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERATIVOS

La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran

importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Para Vroom el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio tranquilidad, etc.

Si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral.

C. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Asimismo explican el modo en que se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente

independientemente a situaciones parecidas.

Las políticas, deben ser lo suficientemente amplias de miras, estables y flexibles como para que puedan ser aplicadas en diferentes condiciones, a su vez deben ser coherentes y ayudar a resolver o prevenir problemas específicos. Establecer normas claras y concisas que fijan áreas de autoridad.

También es importante la consistencia, dado que la inconsistencia introduce incertidumbre y contribuye al surgimiento de prejuicios, al trato preferente y a la injusticia.

Así también en nuestro medio la visión del líder conductor de los recursos humanos, es importantes para la aplicación de las políticas que estratégicamente han sido trabajadas por el Instituto de Desarrollo del Recurso Humano del Ministerio de Salud.

D. RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto.

Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe. Sin embargo, la reacción de los trabajadores hacia su supervisor dependerá usualmente de las características de ello, así como de las características del supervisor. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración.

La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor. La conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo, particularmente la satisfacción respecto del líder. De acuerdo con House y Dessesley (1974) “La conducta del líder será considerada como aceptable para sus empleados en el grado en que estos vean la conducta como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura”. Para tener éxito, el líder necesita poseer considerables habilidades, así como motivación.

Es por ello que Krichkaew en Tailandia (1998) encontró que los estilos participativos de dirección o supervisión hacen que las enfermeras tengan un nivel más alto de satisfacción.

E. RELACIONES INTERPERSONALES

Se refiere a la interacción del personal de salud al interior del establecimiento de salud, y del personal con los usuarios. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud. Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial, su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando su personal se

siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuan pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo.

Trabajo de equipo quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimientos y una variedad de habilidades.

La ayuda mutua surge entre los miembros del equipo cuando existe compromiso entre ellos y no sólo un compromiso con el proyecto.

Los equipos trabajan mejor cuando:

- Los miembros se sienten aceptados y confían uno del otro.
- Se trazan objetivos y se identifican y se aceptan las tareas claramente.
- Se pone en claro la funciones y se llega a un acuerdo sobre un proceso transparente.
- Los miembros escuchan, se comunican y participan activamente.
- No existen discusiones personales.
- Los conflictos se resuelven equitativamente.
- El liderazgo es compartido.
- Los miembros se apoyan mutuamente y tiene el control de su trabajo.

En la organización del trabajo de Enfermería prevalece el modelo funcional y en forma incipiente se trata de aplicar propuestas de trabajo en equipo, del cual aún no se percibe resultados por los problemas de interacción personal que no facilita la participación y el compromiso de los profesionales en general.

F. REALIZACIÓN PERSONAL

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.

“...diría sencillamente que un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad”... “se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser” (Pérez, 2009)

El personal debe ser competente en su quehacer personal y con el trabajo. Las responsabilidades que deben tener son:

- Trabajar por su mejoramiento y progreso en cuanto a capacitación y actualización permanente para crecer y mantener su competencia profesional a fin de prestar servicios de calidad. Evitar a toda costa la ineficiencia, la mediocridad y la mala práctica.
- Mantener claros y firmes los principios y valores éticos para aplicarlos en el proceso de reflexión y toma de decisiones en la práctica cotidiana y en las instituciones que presentan dilemas éticos.
- Ser auténtica.
- Ejercer autonomía personal utilizando su capacidad crítica y analítica.

- Mantener una actitud asertiva para lograr la integridad en su actuar.
- Reconocer sus equivocaciones.
- Desarrollar y mantener coherencia entre el saber, el pensar, el decir y el actuar.
- Mantener integrada la identidad personal con la identidad profesional.
- Mantener la cultura del diálogo.

G. DESEMPEÑO DE TAREAS

Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones;(39). Por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.

H. MANIFESTACIONES DE INSATISFACCIÓN

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, los empleados podrían quejarse, insubordinarse, robar bienes de las organizaciones o evadir parte de sus responsabilidades laborales. A continuación se presenta cuatro respuestas que difieren entre sí en cuanto a dos dimensiones: Afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad.

Estos son:

- **Abandono.** La conducta dirigida a salir de la organización: Incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.
- **Expresión.** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo conveniente”
- **Negligencia.** La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores.

La conducta en cuanto al abandono y la negligencia abarca las variables del rendimiento: Productividad, ausentismo y rotación.

2.6.1.3.3. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION LABORAL

Los motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente son porque los trabajadores pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones:

- 1.- Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- 2.- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud física y psicológica.
- 3.- Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renuncias de los buenos empleados.
- 4.- Los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen

predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no solo dentro del lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social.

2.7. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.7.1. HIPÓTESIS

a. HIPÓTESIS GENERAL

Existe correlación significativa entre los estilos directivos y la satisfacción laboral de los Trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.

b. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El estilo directivo que predomina en las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014 es el autoritario coercitivo.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014, es bajo.
- Existe una correlación significativa entre el estilo directivo y la satisfacción laboral de trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.

2.7.2. INDICADORES DE LAS VARIABLES

a. VARIABLE X:

Estilo Directivo

- Autoritario
- Benevolente
- Consultivo
- Participativo

b. VARIABLE Y:

Satisfacción Laboral

- Realización personal
- Desempeño de tareas
- Condiciones físicas y/o materiales
- Beneficios laborales y remunerativos
- Políticas administrativas
- Relación con las autoridades
- Relaciones interpersonales

2.7.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escalas de Medición	Instrumentos de Investigación
• Estilo Directivo	• Estilo Directivo	• Autoritario • Benevolente • Consultivo • Participativo	• Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indiferente • De acuerdo • Totalmente de acuerdo	• Encuesta
• Satisfacción Laboral	• Satisfacción Laboral	• Realización personal • Desempeño de tareas • Condiciones físicas y materiales • Beneficios laborales y remunerativos • Políticas administrativas • Relación con las autoridades • Relaciones interpersonales	• Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indiferente • De acuerdo • Totalmente de acuerdo	• Encuesta

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN

- **BÁSICA**

La presente investigación es de tipo básica, debido a que su finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

3.1.2. DE ACUERDO A LA TÉCNICA DE CONTRASTACIÓN

- **DESCRIPTIVA**

Esta investigación abarca el nivel descriptivo que trata de obtener información acerca de un proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características de los Estilos Directivos y Satisfacción Laboral de los trabajadores del Centro de Alimentación de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014.

3.1.3. DE ACUERDO CON LA DIRECCIONALIDAD

- **RETROSPECTIVA**

La investigación se basa fundamentalmente en recoger datos tal y como se dan en el medio o entorno en el cual actúa nuestra población de estudio.

3.1.4. DE ACUERDO CON EL TIPO DE FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **PROLECTIVA.** Es un estudio en que la información se recogerá, de acuerdo con los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de esta.

3.1.5. DE ACUERDO CON LA EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO ESTUDIADO LONGITUDINALMENTE

Tipos de Diseño	
1. Sin Intervención	1.1. Transversal
	1.2. Exploratorio
	1.3. Correlacional

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

✓ POBLACIÓN

30 trabajadores del Centro de Alimentación de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014.

✓ MUESTRA

30 trabajadores del Centro de Alimentación de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

a) Técnicas

En el presente trabajo de investigación se utilizó el cuestionario basado en los Estilos Directivos y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Centro de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014. Se utilizó la escala de Likert para la recolección final de datos.

Se evaluó mediante el método de alpha de crobach con respecto a los estilos directivos y satisfacción laboral. Se encuestó a 30 trabajadores del Centro de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014, una vez obtenida la información se realizó el ordenamiento y codificación de los datos obtenidos haciéndose uso del programa estadístico informático para las ciencias sociales (statistical package for the social sciences SPSS).

b) **Instrumentos**

El instrumento utilizado en el presente estudio es en base a dos encuestas, la primera para medir la percepción del estilo directivo que predomina en las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna, diseñado por Litwin y Stinger, adaptada a conveniencia del investigador que consta de 12 ítems que tiene como rango de puntuación de 0 a 48 puntos, obtenidos de la sumatoria del puntaje global de cada enunciado y tiene la siguiente escala:

- 33 a 48 puntos: Alto
- 17 a 32 puntos: Medio
- 0 a 16 puntos: Bajo

La segunda encuesta pretende medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014. El instrumento es un cuestionario de 36 preguntas, cuyas respuestas obedecen a la escala de Lickert, en la que se consideró los siguientes enunciados:

- Totalmente en desacuerdo: 0 puntos
- En desacuerdo: 1 puntos
- Indiferente: 2 puntos
- De acuerdo: 3 puntos
- Totalmente de acuerdo: 4 puntos

En su encabezado se describen las generalidades del instrumento y la identificación de la institución a la que pertenece la población, así como las características socioeconómicas de los entrevistados. Las 36 preguntas se han agrupado en 02 dimensiones (satisfacción interna y satisfacción externa) y 07 indicadores; en el anexo se indican la distribución de las interrogantes.

La suma de la puntuación para los indicadores fue:

- 141 a 216 puntos: Alto
- 71 a 140 puntos: Medio
- 0 a 70 puntos: Bajo

El instrumento fue validado en una prueba piloto, con 27 trabajadores del Comedor Universitario de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, los cuales no encontraron dificultades para su contestación. El cuestionario se administró en forma presencial y colectiva en los ambientes donde ellos laboran.

c) Verificación de Hipótesis

Para contrastar las hipótesis, se usó el estadístico de la Prueba Chi-cuadrado.

Los instrumentos de medición se refieren a si los instrumentos a aplicar se van a realizar en la población o la muestra.

INSTRUMENTO

- ✓ Encuesta

TÉCNICAS

- ✓ Cuestionario
- ✓ Observación Simple

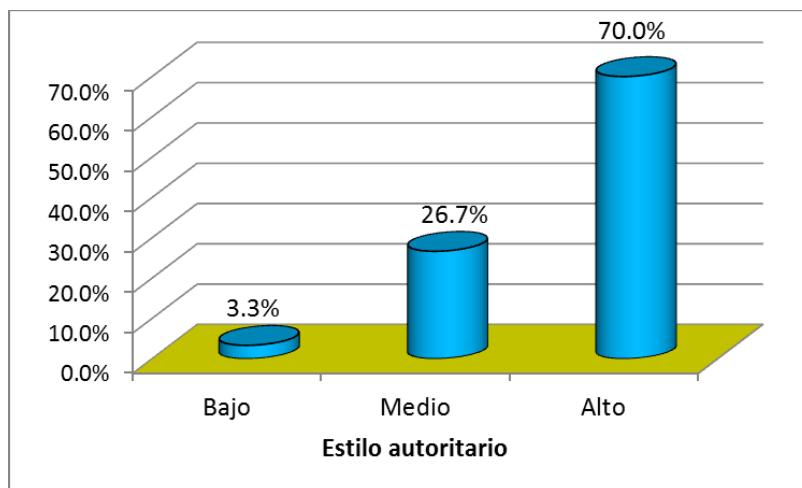
IV. RESULTADOS

Tabla 01.
Percepción Nivel de estilo directivo autoritario

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3.3%
Medio	8	26.7%
Alto	21	70.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Test de estilo de habilidades directivas

Figura 01.
Percepción Nivel de estilo directivo autoritario



Fuente: Tabla 1.

Análisis

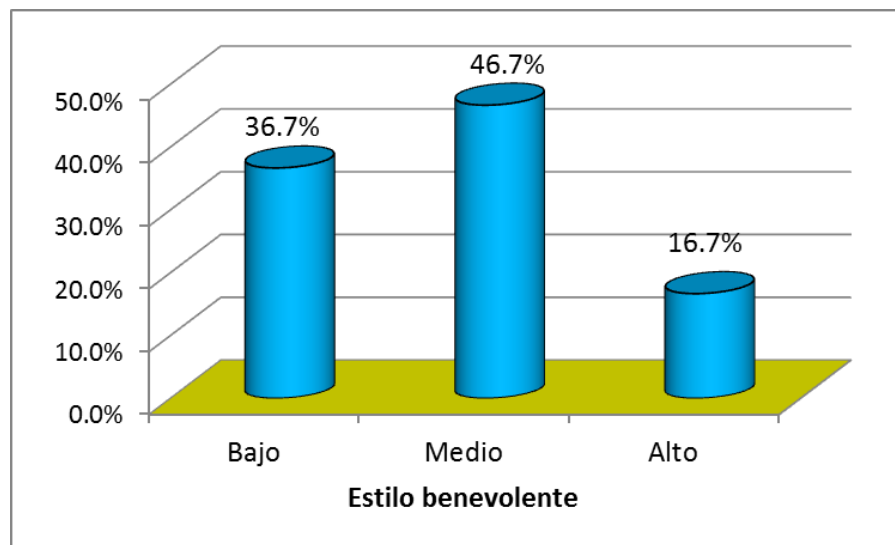
En la Tabla 01 y Figura 01, se observa que del 100% de encuestados, el 70% percibe y afirma que el estilo directivo que impera en su centro laboral es el autoritario, ya que los resultados reflejan un nivel alto, mientras que el 26,7% de los trabajadores encuestados perciben que el estilo directivo autoritario se da en un nivel medio y el 3,3% de la muestra afirman que el nivel de estilo autoritario es bajo. Por consiguiente el estilo de liderazgo autoritario se encuentra en un nivel alto.

Tabla 2.
Percepción Nivel de estilo directivo benevolente

Trabajadores		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	36.7%
Medio	14	46.7%
Alto	5	16.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Test de estilo de habilidades directivas

Figura 2.
Percepción Nivel de estilo directivo benevolente



Fuente: Tabla 2.

Análisis

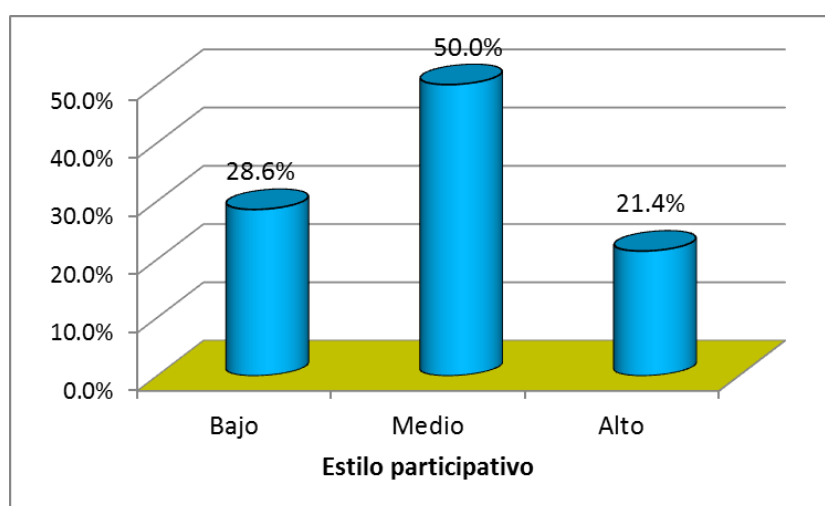
Según la tabla 02 y Figura 02, se puede observar que del 100% de encuestados, el 46,7% afirma que el estilo benevolente es medio, mientras que para el 36,7% dice es bajo y el 16,7% se muestra en nivel alto. Por consiguiente el estilo de liderazgo benevolente se caracteriza por encentrarse en un nivel regular.

Tabla 3.
Percepción del nivel de estilo directivo consultivo

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	28.6%
Medio	14	50.0%
Alto	6	21.4%
Total	30	100.0%

Fuente: Test de estilo de habilidades directivas

Figura 3.
Percepción del nivel de estilo directivo consultivo



Fuente: Tabla 3.

Análisis

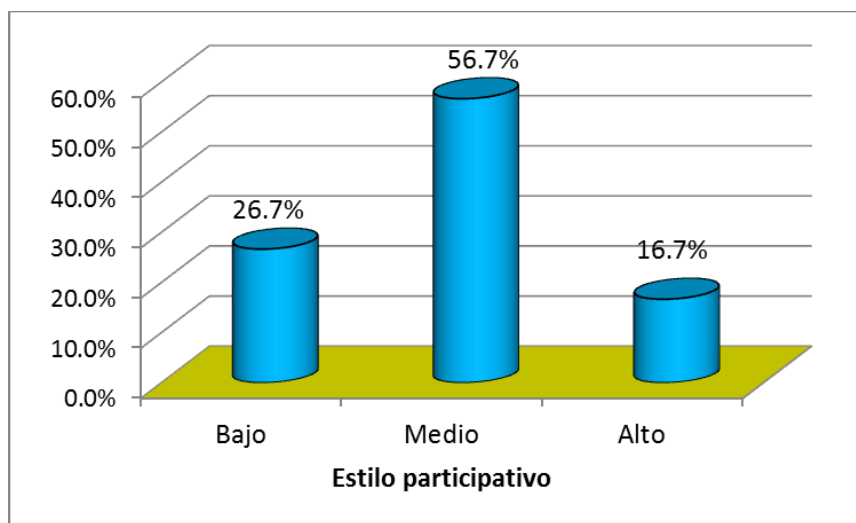
En la Tabla 03 y Figura 03, respecto a la percepción del nivel de estilo directivo consultivo, se puede observar que del 100% de encuestados, el 50% afirma que el estilo directivo consultivo en su institución se da en un nivel medio, mientras que para el 28,6% es bajo y para el 21,4% se muestra en nivel alto. Por consiguiente, la percepción que tienen los trabajadores encuestados en cuanto al nivel de estilo directivo consultivo se caracteriza por encontrarse en un nivel regular.

Tabla 4.
Percepción del nivel de estilo directivo participativo

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	26.7%
Medio	17	56.7%
Alto	5	16.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Test de estilo de habilidades directivas

Figura 4.
Percepción del nivel de estilo directivo participativo



Fuente: Tabla 4.

Análisis

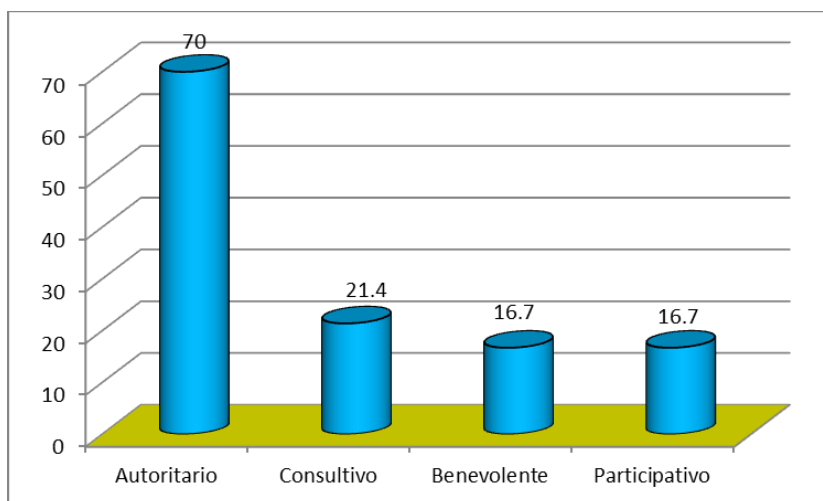
En la tabla 04 y Figura 04, se puede observar que del 100% de encuestados, el 56,7% afirma que el estilo directivo participativo se da en un nivel medio, mientras que para el 26,7% es bajo y para el 16,7% se muestra en nivel alto. Por consiguiente el estilo de liderazgo participativo se caracteriza por encontrarse en un nivel regular.

Tabla 5.
Predominancia del estilo de liderazgo

Trabajadores		
	Porcentaje del nivel Alto (%)	Predominancia
Autoritario	70	1°
Consultivo	21.4	2°
Benevolente	16.7	3°
Participativo	16.7	4°
Total	30	100.0%

Fuente: Tablas 1, 2, 3, 4.

Figura 5.
Predominancia del estilo de liderazgo



Fuente: Tabla 5.

Análisis

Según la Tabla 05 y Figura 05, al comparar los niveles altos de cada estilo de liderazgo, se aprecia que la percepción de los trabajadores encuestados en cuanto al estilo directivo que predomina en su empresa es el estilo en autoritario, es decir, este estilo predomina frente al resto de los estilos en un 70%, siguiendo el estilo consultivo con el 21,4%. Por consiguiente el estilo autoritario predomina sobre el resto.

Prueba de hipótesis a.

La hipótesis específica a, se enuncia del siguiente modo:

El estilo directivo que predomina en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014 es el autoritario coercitivo

Paso 1. Planteamiento de hipótesis.

Hipótesis nula

H_0 : El estilo directivo autoritario no es el predominante

Hipótesis alternativa

H_a : El estilo directivo autoritario es el predominante

Paso 2. Elección del nivel de significación: $\alpha = 0.05$ (5%)

Paso 3. Estadístico de prueba:

$$\chi^2 = \sum_i^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

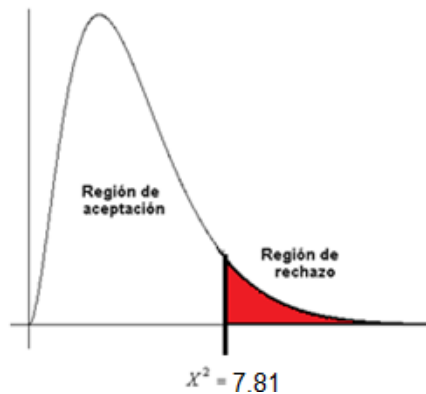
Dónde:

o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

k = N° de filas

Paso 4. Esquema de prueba



Regla de decisión: Se rechaza H_0 , si Chi cuadrado calculado es mayor a 7,81

Paso 5. Cálculo de estadístico prueba

Cálculos efectuados en el programa SPSS:

Estadísticos de contraste	
	Liderazgo
Chi-cuadrado	64,408
gl	3
Sig. asintót.	,000

Paso 6. Toma de decisión

Como Chi cuadrado calculado 64,408 es mayor que 7,81 se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia aceptamos la hipótesis alterna.

Conclusión:

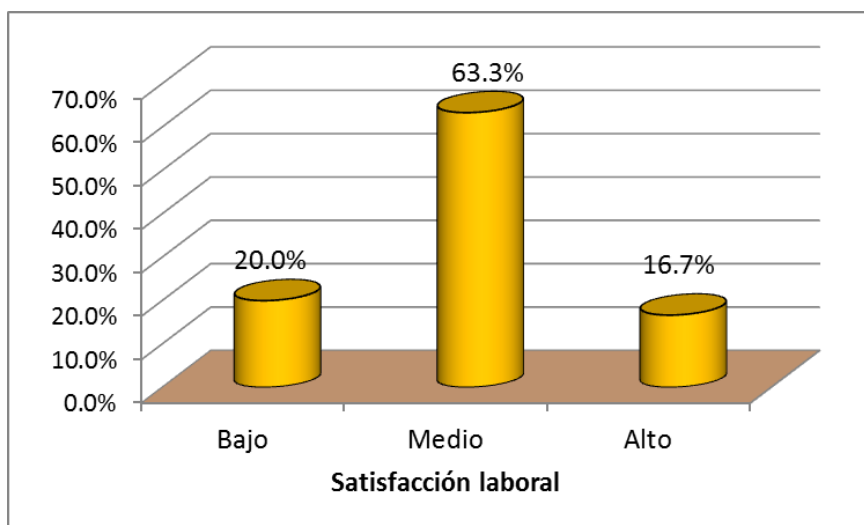
Para un nivel de significancia del 5%, el estilo directivo que predomina en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014 es el autoritario coercitivo

Tabla 6.
Satisfacción Laboral en la dimensión Realización personal

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	20.0%
Medio	19	63.3%
Alto	5	16.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 6.
Satisfacción Laboral en la dimensión Realización personal



Fuente: Tabla 6.

Análisis

En la Tabla 06 y Figura 06, se puede observar que del 100% de encuestados, el 63,3% percibe que la realización personal de los trabajadores se da en un nivel medio, mientras que para el 20% de los encuestados se da en un nivel bajo y, para el 16,7% se muestra en nivel

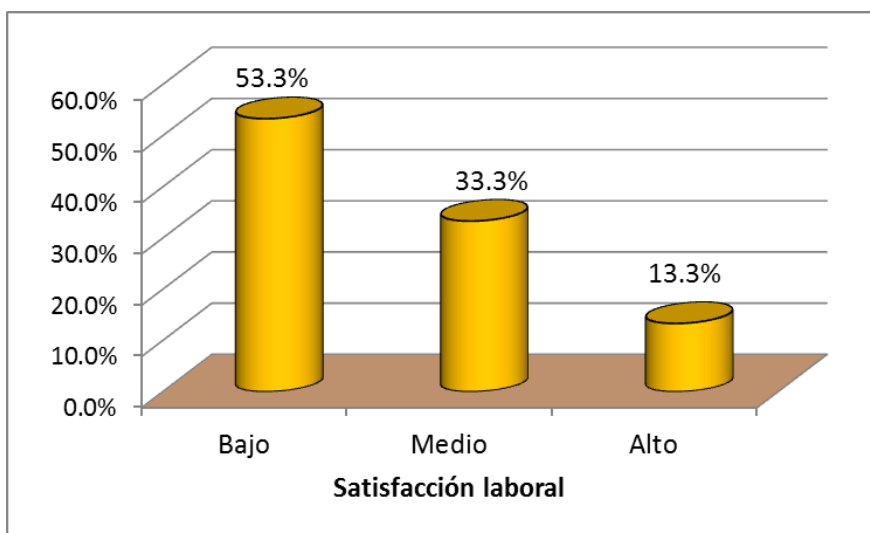
alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel intermedio.

Tabla 7.
Satisfacción Laboral en el indicador Desempeño de tareas

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	53.3%
Medio	10	33.3%
Alto	4	13.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 7.
Satisfacción Laboral en el indicador Desempeño de tareas



Fuente: Tabla 7.

Análisis

Según la Tabla 07 y figura 07, del 100% de encuestados, el 53,3% percibe que el desempeño de tareas es bajo, mientras que para el 33,3% es regular

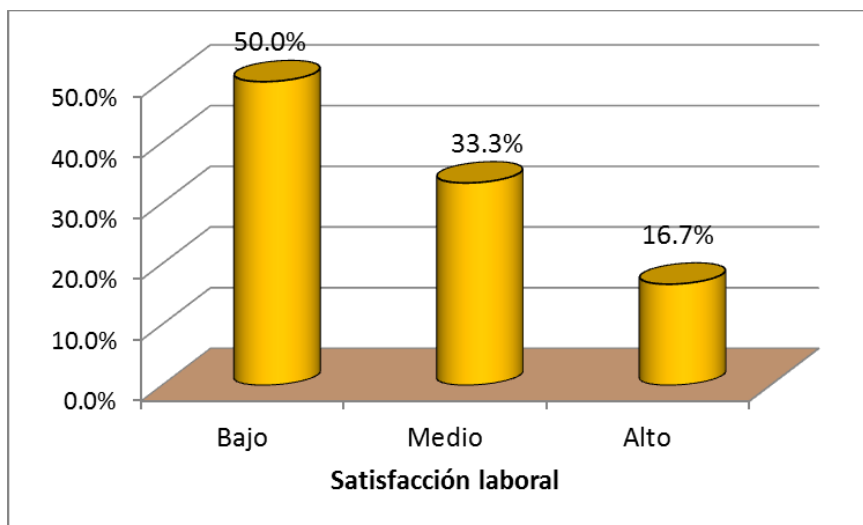
y para el 13,3% se muestra en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Tabla 8.
Satisfacción Laboral en el indicador Condiciones físicas y/o materiales

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	50.0%
Medio	10	33.3%
Alto	5	16.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 8.
Satisfacción Laboral en el indicador condiciones físicas y/o materiales



Fuente: Tabla 8.

Análisis

Según la Tabla 08 y Figura 08, del 100% de encuestados, el 50,0% percibe que las condiciones físicas y/o materiales en su ambiente de trabajo es

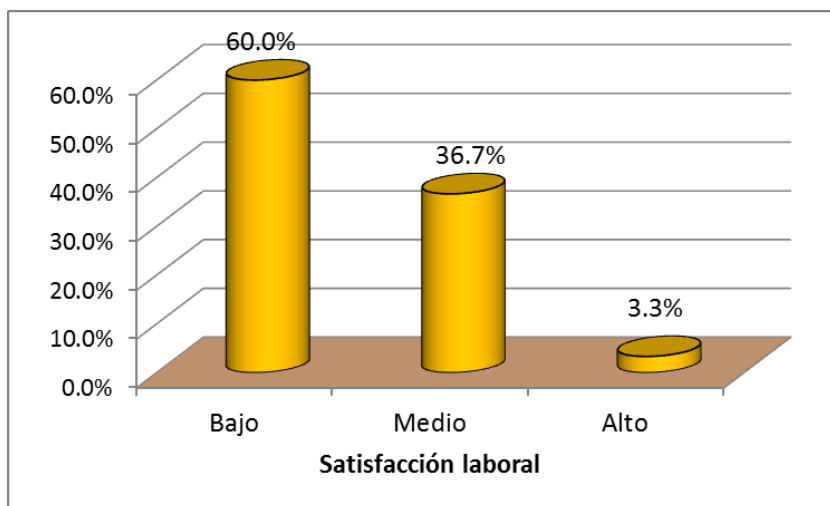
bajo, mientras que para el 33,3% es regular y para el 16,7% se muestra en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Tabla 9.
Satisfacción Laboral en el indicador Beneficios laborales y remunerativos

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	60.0%
Medio	11	36.7%
Alto	1	3.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 9.
Satisfacción Laboral en el indicador Beneficios laborales y remunerativos



Fuente: Tabla 9.

Análisis

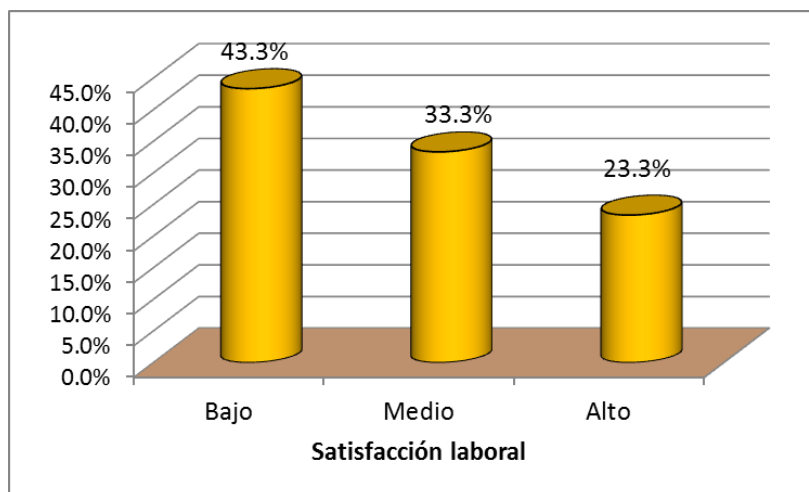
Del 100% de encuestados, el 60,0% percibe que los beneficios laborales y remunerativos es bajo, mientras que para el 36,7% es regular y para el 3,3% se muestra en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Tabla 10.
Satisfacción Laboral en el indicador Políticas administrativas

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	43.3%
Medio	10	33.3%
Alto	7	23.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 10.
Satisfacción laboral en el indicador Políticas administrativas



Fuente: Tabla 10.

Análisis

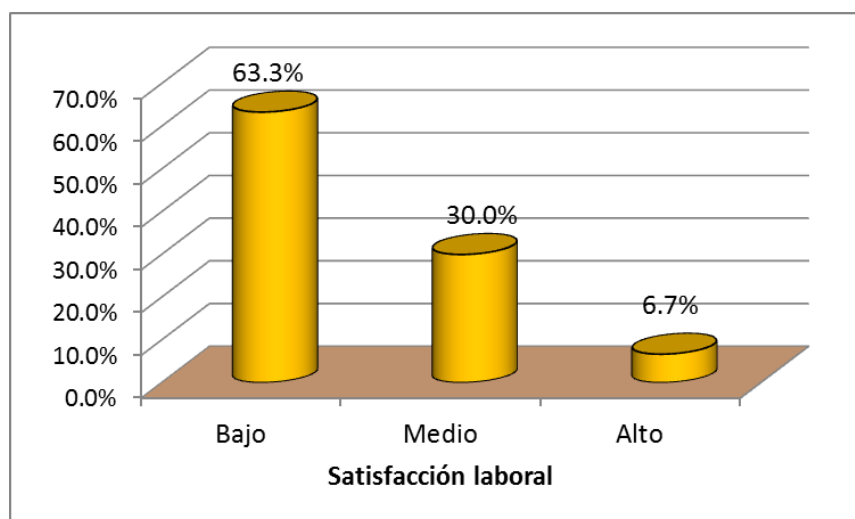
En la Tabla 10 y Figura 10, del 100% de encuestados, el 43,3% percibe que las políticas administrativas es bajo, mientras que para el 33,3% es media y para el 23,3% se muestra en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Tabla 11.
Satisfacción Laboral en el indicador Relación con las autoridades

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	63.3%
Medio	9	30.0%
Alto	2	6.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 11.
Satisfacción Laboral en el indicador Relación con las autoridades



Fuente: Tabla 11.

Análisis

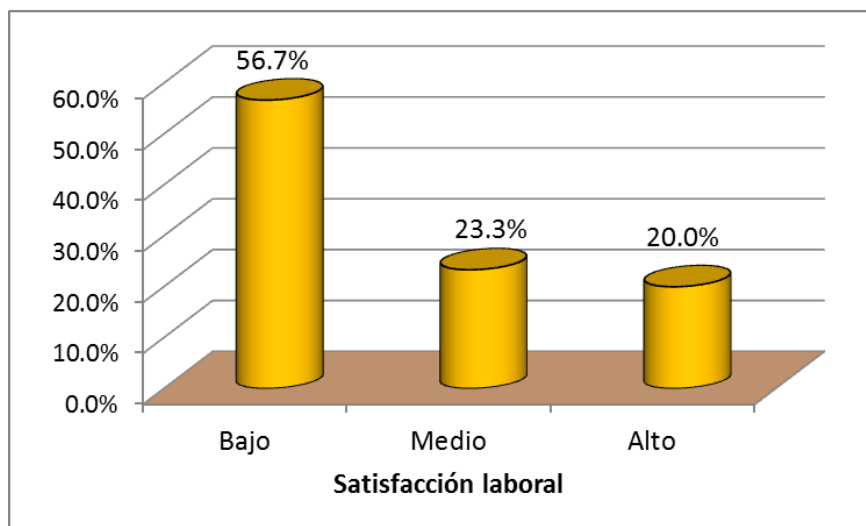
Según la Tabla 11 y Figura 11 podemos afirmar la percepción que tienen los trabajadores de las Instituciones de Alimentación Colectiva, en la que del 100% de encuestados, el 63,3% percibe que las relaciones con la autoridad es bajo, mientras que para el 30,0% es medio y para el 6,7% se muestra en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Tabla 12.
Satisfacción Laboral en el indicador Relaciones
interpersonales

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	56.7%
Medio	7	23.3%
Alto	6	20.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 12.
Satisfacción Laboral en el indicador Relaciones
interpersonales



Fuente: Tabla 12.

Análisis

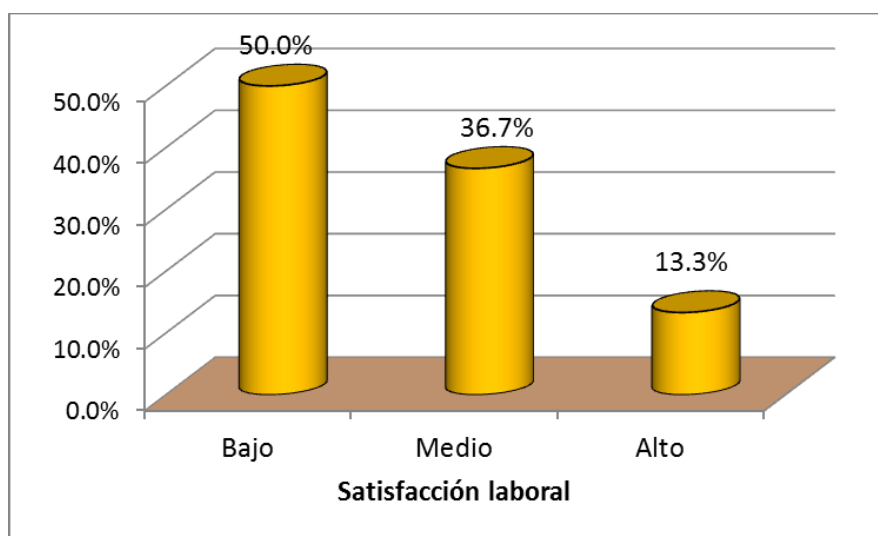
En la Tabla 12 y Figura 12, se puede observar que del 100% de encuestados, el 56,7% percibe que las relaciones interpersonales es bajo, mientras que para el 23,3% es media y para el 20,0% se muestra en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral en este indicador se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Tabla 13.
Satisfacción Laboral Total

	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	50.0%
Medio	11	36.7%
Alto	4	13.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 13.
Satisfacción Laboral Total



Fuente: Tabla 12.

Análisis

Según la Tabla 13 y Figura 13, podemos observar que del 100% de ñps trabajadores encuestados, el 50,0% percibe que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel es bajo, mientras que para el 36,7% afirma que es media y el 13,3% en nivel alto. Por consiguiente la satisfacción laboral se caracteriza por encontrarse en un nivel bajo.

Prueba de hipótesis b.

La hipótesis específica b, se enuncia del siguiente modo:

El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014 es bajo.

Paso 1. Planteamiento de hipótesis.

Hipótesis nula

H₀: El nivel de satisfacción laboral no es bajo

Hipótesis alternativa

H_a: El nivel de satisfacción laboral es bajo

Paso 2. Elección del nivel de significación: $\alpha = 0.05$ (5%)

Paso 3. Estadístico de prueba:

$$\chi^2 = \sum_i^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

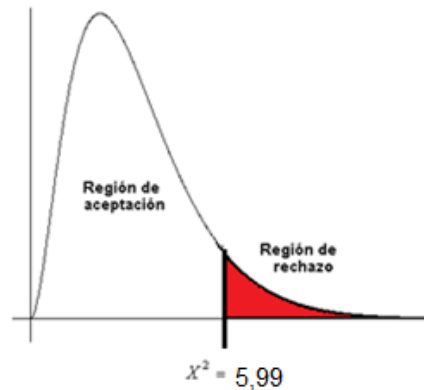
Donde:

o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

k =N° de filas

Paso 4. Esquema de prueba



Regla de decisión: Se rechaza H_0 , si Chi cuadrado calculado es mayor a 5,99

Paso 5. Cálculo de estadístico prueba

Cálculos efectuados en el programa SPSS:

Estadísticos de contraste	
	satisfacción laboral
Chi-cuadrado	6,200
gl	2
Sig. asintót.	,045

Paso 6. Toma de decisión

Como Chi cuadrado calculado 6,2 es mayor que 5,99 se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia aceptamos la hipótesis alterna.

Conclusión:

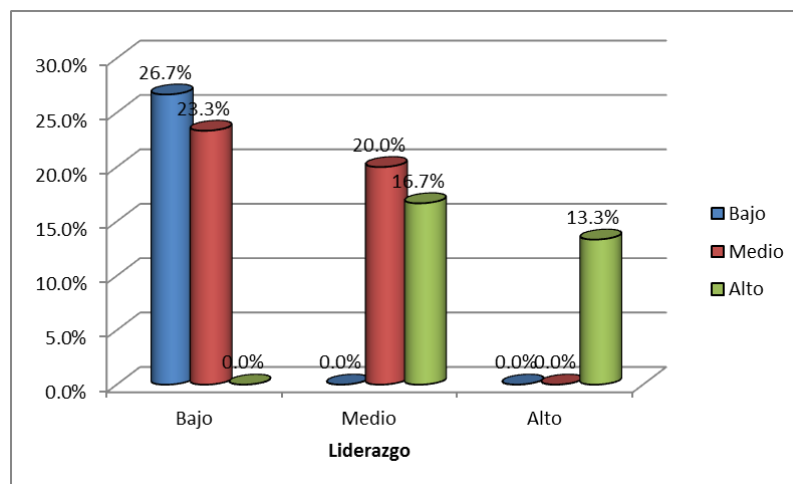
Para un nivel de significancia del 5%, el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014 es bajo.

Tabla 14.
Relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral

Nivel de Liderazgo	Satisfacción Laboral			
	Bajo	Medio	Alto	Total
Bajo	8	0	0	8
Medio	7	6	0	13
Alto	0	5	4	9
Total	15	11	4	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 14.
Satisfacción Laboral Total



Fuente: Tabla 12.

Análisis

En la figura se aprecia que si el liderazgo es alto, entonces la satisfacción predominante es alto también; por el contrario, si el liderazgo es bajo, predomina niveles bajo y media de la satisfacción laboral. Por consiguiente no hay duda para formar una relación directa entre las variables.

Prueba de hipótesis c.

La hipótesis específica c, se enuncia del siguiente modo:

El estilo directivo se correlaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014.

Paso 1. Planteamiento de hipótesis.

Hipótesis nula

H₀: El estilo directivo no se correlaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores

Hipótesis alternativa

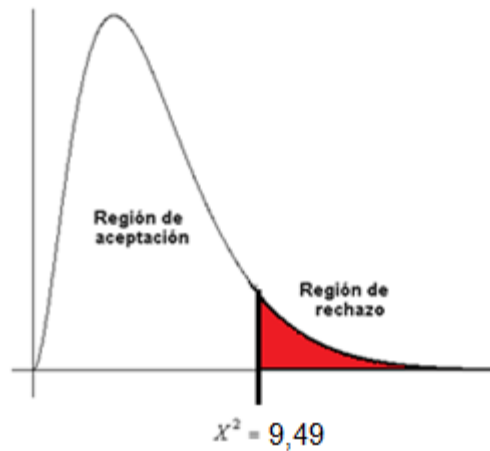
H_a: El estilo directivo se correlaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores

Paso 2. Elección del nivel de significación: $\alpha = 0.05$ (5%)

Paso 3. Estadístico de prueba:

$$\chi^2 = \sum_i^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Paso 4. Esquema de prueba



Regla de decisión: Se rechaza H_0 , si Chi cuadrado calculado es mayor a 9,49

Paso 5. Cálculo de estadístico prueba

Cálculos efectuados en el programa SPSS:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,000	4	,000
Razón de verosimilitudes	28,676	4	,000
Asociación lineal por lineal	17,466	1	,000
N de casos válidos	30		

Paso 6. Toma de decisión

Como Chi cuadrado calculado 22,0 es mayor que 9,49 se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia aceptamos la hipótesis alterna.

Conclusión:

Para un nivel de significancia del 5%, el estilo directivo se correlaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

a. ¿Cuál es el estilo directivo que predomina en las Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014?

b. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014?

c. ¿Cómo se correlaciona el estilo directivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014

El primer objetivo de la investigación pretende determinar la predominancia del estilo directivo en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) 2014. Los resultados obtenidos a través del test de habilidades directivas, es que los directivos perciben diferentes estilos de liderazgo, siendo el más

predominante el estilo autoritario: 70% sobre 21,4% 16,7% y 16,7%; en el nivel más alto. Este hecho es corroborado con el test estadístico Chi cuadrado ($\chi^2=64,408$).

El segundo objetivo de la investigación pretende determinar el nivel de la satisfacción laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014. Los resultados obtenidos a través del cuestionario de satisfacción laboral, es que los trabajadores perciben diferentes niveles, siendo el más predominante el nivel bajo en el resumen: 50% sobre 36,7% y 13,3%. Este hecho es corroborado con el test estadístico Chi cuadrado ($\chi^2=6,200$)

En el tercer objetivo de la investigación se pretende demostrar si los estilos de liderazgo se relacionan con nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014. Los resultados obtenidos demuestran una relación directa estadísticamente significativa, Chi cuadrado ($\chi^2=22,0$)

CONCLUSIONES

PRIMERA: La percepción del Estilo Directivo que predomina en las de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014, es el autoritario coercitivo.

SEGUNDA: El nivel de satisfacción laboral de los Trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna) es bajo.

TERCERA: Existe relación directa significativa entre el estilo de liderazgo practicado por los directivos y la satisfacción laboral de los Estilos Directivos y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), 2014.

RECOMENDACIONES

- **PRIMERA:** Los Trabajadores de Instituciones de Alimentación Colectiva de la ciudad de Tacna: Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF-Tacna), deberán conversar acerca de las diferentes necesidades que puedan requerir y hacerlas conocer a las respectivas autoridades a fin de mejorar su desempeño laboral.
- **SEGUNDA:** Los directivos deben mejorar sus habilidades directivas a fin de incentivar la participación de sus trabajadores en las mejoras de su institución, así como deben tomar conciencia de que los trabajadores se merecen un buen trato.

- **TERCERA:** Los investigadores afines a las áreas de este estudio deben realizar otras investigaciones en otra entidad del estado, para corroborar si se tienen resultados similares.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO, J. (2009). Efectos de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo (Tesis Ingeniero Comercial). Concepción: Universidad de Bio – Bio,
http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2009acevedo_j/doc/acevedo_j.pdf.
- ADAMS, J. & YODER, J (1985). Effective Leadership for Women and men. New Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- ALAVE, F. (2011). El estilo de liderazgo gerencial y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de la Entidad Prestadora de Saneamiento Tacna S.A. en el 2009. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú. Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial.
- ALFARO, R.; LEYTON, S.; MEZA, A. y SÁENZ, I (2012). Satisfacción Laboral y su Relación con algunas Variables Ocupacionales en tres Municipalidades, Lima-Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Tesis para optar el Grado de Magister en Administración Estratégicas de Empresas.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFRO LEYTON MEZA SAENZ SATISFACCION LABORAL.pdf?sequence=1>

- ALVAREZ D MON, S. (1997). Liderazgo transformador. Harvard Deust Bussines Review. Volúmen: 79. Páginas: 49-57. Ediciones Deusto. Bilbao.
- ALVAREZ, M. (2000). El liderazgo en los procesos educativos. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto. P. 299 – 361.
- ANDERSON, DE. & ACKERMAN, L. (2001). Beyond Change Management. Advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco, Jossey – Bass/Pfeiffer.
- ARANA, W. (2005). Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los actores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg. Título de revista: **Gestión en el Tercer Milenio**, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. 8,. Nº 15, Julio, Lima.
- ARES, A. El Liderazgo en los Grupos. Madrid: Universidad Complutense- Escuela Universitaria de Trabajo Social.
- [http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo en los grupos.PDF](http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo%20en%20los%20grupos.PDF).
- ARGYRIS, C. (1993). Cómo vencer las barreras organizativas. Madrid.
- ARON, A. & ARON, E. (2001). Estadística para Psicología . 2da Edición. Buenos Aires: Pearson Education.
- ATWATER, D. & BASS, B. (1994) Transformational leadership in teams.
- AVOLIO, B. (edit.) Improving Organizacional Effectiveness through transformational leadership. USA., SAGE p.48-83
- BARREDA, J. (2009). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial. Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores administrativos que laboran en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2009.

- BASS, B. & AVOLIO, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London, Sage Publications.
- BASS, B (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. Pp.331 – 361
- BASS, B. (1990). Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications.
- BEARE, L. CALDWELL, B. & MILLIKA, R. (1993): Leadership. In PREEDY
- BATISTA, F. & COENDERS, g. (2000). Modelos de Ecuaciones Estructurales. Madrid: La Muralla.
- BAUTISTA, J. & IPLAND, J. (2001). La Educación como proceso de personalización. El desarrollo personal y su conocimiento como base de la didáctica. Capiata: Alamo.
- BEARE, L. CALDWELL, B. & MILLIKA, R. (1993): Leadership. In PREEDY
 - BENNIS, W. & NANUS B. (2001). Líderes. Estrategias para un lidereazgo eficaz. Paidos. Barcelona, pp 239
 - BENNIS, W. (1998). Líderes: Las cuatro claves para el éxito. España. Editorial Norma.
- BENNIS, W. (1984). The competencies of leadership. Training and development journal. En: Robbins, S. **Comportamiento organizacional**. Prentice - Hall Hispanoamericana, 380-419. México
- BENNIS, W. (1998). Líderes: Las cuatro claves para el éxito. España. Editorial Norma.
- BENNIS, W. & NANUS B. (2001). Líderes. Estrategias para un lidereazgo eficaz. Paidos. Barcelona, pp 239
- BISQUERRA, R. (2000). Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica. Barcelona

- BOLIVAR, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. En Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero. Pp. 459 -471
- BOLMAN, L. DEAL, T. (1991) Reforming Organizations: Artistry, choice and leadership. San Francisco, C: Jossey – Bass.
- BOLLEN, N. LONG, S. (1993). Testing Structural Equation Models. California: Sage Publications
- BORREL, N. (1998). Reflexiones sobre la gestión escolar. Revista de Educación. 286. (mayo-agosto) pp. 183-190
- BORREL, N. & SEVERO, A. (2000). El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en Educación Física de las universidades del Estado de Paraná – Brasil. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE. Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero. pp 459 - 471
- BOTTERY, M. (2001) Globalization and the UK, Competition state. No room for transformational leadership in education? School Leadership and Management. Vol 21, 2. Pp. 199 – 218.
- BOYAN, N. (1988). Handbook of Research on Educational Administration. A Project of the American Educational Research. New York: Logman. REferenciada y Consultada 524 Tesis Doctoral “Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Directorio”.
- BOYATZIS, R. & SALA, F. (2004). Assessing Emotional Intelligence Competencies. January 20th On line: <http://www.eiconsortium.org/research/assessing>.
- BDOOKE, P.; RUSSELL, D. & PRICE, J. (1998). Discriminant validation of measures of job of Applied Psychology. En: Perez, I. Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 7-23. Centro de investigación e Interventoría e Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín.
- BRUNDETT, M. (2000) The question of the competence; The origins, strengths and inadequacies of leadership training paradigm. School Leadership and Management, Vol.3, pp. 352-369

- BUSHER, H. & HARRIS, A. (1999). Leadership of school subject areas: tensions and dimensions of managing in their middle School Leadership and Management, Vol. 19,3, pp. 305 – 317.
- BUSH, T. (2003). Theories of Educational Leadership and Management (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- BUTTERFIELD, E. (2001). **Las Emociones y Lo Social en las Empresas**. Congreso organizado por The Organization Development Institute International, Latinoamérica.
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lasemocim.htm>
- BYCIO, P. HACKEETT, R. & ALLEN, J. (1995) Further Assessment of Bass Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology, 80. 4. p. 4468 – 478.
- CASALES, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 25-53. Editor: Centro de Investigación en Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín.
- CHEMERS, M. (1985). Liderazgo y Administración efectiva. Mexico, Trillas.
- CLARCK, D. LOTTO, L. & ASTUTO, T. (1989). Effective Schools and School Improvement: A Comparative Analysis of two lines of inquiry IN: Burdin Joel (edit) School Leadership, A contemporary reader. USA, SAGE
- CLEMENT, M. & VANDERBERGHE, R. (2001). How school leaders can promote teacher's professional development: an account from the field. School Leadership and Management, Vol. 21, 1. pp. 43 – 57
- CORONEL, J. (2000). Gestión escolar. Dirección de centros y aprendizaje organizativo. Dificultades, contradicciones y necesidades. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto. (1996). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. España. Huelva. Universidad.
- CREEMERS, B. (1996). La base del conocimiento de eficacia escolar. En Las Escuelas Eficaces claves para la mejora de la enseñanza.
- COOPERS & LYBRAND (1994). El Capital Humano y la Empresa. Madrid

- CONGER, J. (1989). The charismatic leader. En: Gibson, D. **Las Organizaciones: comportamiento, estructura, proceso**. Delaware, Addison Wesley Interamericana, 388- 411.
- CONGER, J. y KANUNFO, R. (1988). Charismatic leadership. En: Robbins, S. **Comportamiento organizacional**. Prentice - Hall Hispanoamericana, 405-410. México.
- COVEY, S. (1990) **Liderazgo Centrado en Principios"** Simon & Schuster Nueva York
- CUADRA, A. & y VELOSO, C. (2007). En la revista *Universum* N° 22 Vol. 2:40-56, 2007, Talca-Chile. Artículo: Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. http://www.acielo.cl/scielo.php?pid=SO718-237620007000200004&scrip=sci_arttext
- CUADRADO, I & MOLERO, F. (2002). Liderazgo Trnasformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 39 - 55
- CUEVA, E. (2013). Universidad Nacional Jorge Basadre Grhomann, Tacna – Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con medición en Gestión Empresarial. El liderazgo y ciclo motivacional en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracin Lanchipa, de la Unidad de Gestión Local de la provincia de Tacna 2013.
- CULBERT, S. & McDONOUGH, J. (1988). Lecciones esenciales que pasan desapercibidas en la enseñanza de la organización. EN: PASCUAL. R (coord.) *La gestión Educativa ante la innovación y el cambio*. II Congreso Mundial Vasco. Madrid, Narcea.
- DAY, C.; HALL, C. & WHITAKER, P. (2002). *Promoción del liderazgo en la Educación Primaria*: Madrid, La Muralla.
- DEAL, T. PETERSON, K. (1999). *Shaping School Culture. The Heart of Leadership*. San Francisco, CA.
- DELGADO, M. (1999). *El Liderazgo Educativo en los centros docents* Madrid: AulaAbierta.

- DEWEY, J. (1995). Democracia y educación. Madrid: Morata.
- DIMNOCK, C. & WALKER, A. (2000). Introduction Justifying a cross cultural comparative approach to school leadership and management. School Leadership and Management, Vol. 20 2 pp. 137 – 142.
- ELEXPERU, I. & MEDRANO, C. (2000). Desarrollo de los valores en instituciones educativas. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos.
-
- FERNANDEZ, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Suplemento: **Cuadernos de management para una dirección eficaz**, 86 (438),pp. 67-82.
- FLORES, J. (1996). **El comportamiento humano en las organizaciones**. Universidad del Pacífico. Lima.
- FIELDER, F.; EARL, P. & McGRINE. (1992). Stressed and Effective Leadership Decisions. In Decisión Making and Leadership. Heller, Frank (editor). Great Britain, Cambridge University Press.
- FILELLA, J. (2000). Poder y Liderazgo en los centros educativos. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE Universidad de Deustuo. P. 363 – 377.
- FUENTES, A (1998). Procesos Funcionales y Eficacia de la Escuela. Un Modelo Causal. Madrid: Universidad Complutense.
- García, M. y De María, F. (1981). Administración y desarrollo gerencial. D.F.: Diana. 3era.
- Hair, J ANDERSON, R. TATHAM, R & BLACK, W. (1999). Analisis Multivariante (5 ed.). Madrid: Prentice Hall.
- HALL, V. (2001). Management teams in education: an unequal music. School Leadership and Management, Vol. 21 3,pp. 327-341

- HARGREAVES, A. (1994). Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado). (3ra ed.) Madrid, Ediciones Morata.
- HARSH, L. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs Democratic Managers. Sex Roles. pp. 337-361.
- HEIFETZ, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles para un nuevo liderazgo en tiempos difíciles. Barcelona, Paidós.
- HERTING, J. COSTNER, H. (2000). Another Perspective on "The Proper number of factors" and the Appropriate number of steps. Structural Equation Modeling, 7(1), 92-110.
- HOLLANDER, E. (1978). Leadership Dinamics: A practical guide to effective relationship. New York: Free Press.
- HOPKINS, D & LAGERWEIJ, N. (1996). La Base de Conocimientos de Mejora en la Escuela. En Las Escuelas Eficaces Claves para la Mejora de la Enseñanza.
- HUGHES, R. GINNETT, R. & CURPHY, G. (1999). Leadership. Enhancing the lessons of the experience. Singapore: MacGraw-Hill International Editions.
- GAIRIN, J. (1996). La organización escolar: Contexto y Texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- GARCIA, J. (1988). Modelos exploratorios y confirmatorios en la investigación pedagógica no experimental. Madrid, Revista de Ciencias de la Educacion, 136 octubre-diciembre pp. 423-450.
- GARCIA, M. y DE MARIA, F. (1981). Administración y Desarrollo gerencial. D.F.; Diana. 3era. Edición.
- GARCIA, E.; AYALA, C. & SANTIUSTE, V. (2001). El pensamiento crítico. En SANTIUSTE, V (coord.). El pensamiento crítico en la práctica educativa. Madrid: Prólogos.
- GARRIDO, A. & ÁLVARO, J. (1995). Técnicas de Análisis Estadístico en Ciencias Sociales. Madrid: Universidad Complutense.

- GEIJSEL, F.; SLEEGERS, P. & VAN DEN BERG, D. (2000). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala en las escuelas: Peerspectiva del profesorado. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto.
- GAVIRIA, L.; GÓMEZ, C.; JIMÉNEZ, SS.; LÓPEZ, B.; MARTIN – JAVATO, MINGUEZ, A.; SÁNCHEZ, A. & TRILLO, C. (1990). Hacia un modelo causal de rendimiento académico. Madrid. CIDE.
- GENTO, S. (1994). Participación en la gestión educativa. Madrid: Santillana.
- GOLEMAN, D.,; BOYATZIS, R. & McKEE, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza & Janés 351.p
- GÓMEZ, J (1986). Los Modelos Causales como metodología de validez de constructo. Barcelona: Alamex S.A.
- GONZÁLEZ, J. (1991). La Ciltura Organizacional de los centros educativos. Centro de Investigación y Documentación Educativa sociedad Cultural y educación. Universidad Complutense.
- GORROCHOTEGUI, A. (1997). Manual de liderago para directivos escolares. Madrid: La Muralla. Newbook Ediciones. 147p.
- GRAEN, G. & SCANDURA, (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organising. In Research in Organi<acional leaders. London: Cassell.
- GREENFIELD, T. (1984). Theory about Organizations: A New perspectives and its impliction for school, en Bush et al, (ed): Approaches to school manafement. London: Harper, pp. 154 -171.
- HARRIS, A.; HADFIELD, M.; DAY, C.; HALL, C. & WHITAKER, P. (2002). Promoción del liderazgo en al Educación Primaria: Madrid, la Muralla.
- HARRIS, A. & HADFIELD, M.; TOLLEY, H. & BERESFORD. (2000). Post – Transformational Leadership and Management, Vol. 21 N° 1, pp. 19-42.
- HERMAN, R. (1997). **Turbulencia. Retos y oportunidades en el mundo del trabajo.**

- HERSEY, P. BLANCHARD, K y JOHNSON, D. (1998). **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.** 7ma. Ed, Prentice-Hall Hispanoamericana. México
- HERZBERG, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard business review. En: Pérez, I. La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. **Revista interamericana de psicología ocupacional**, Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). vol 15,n.(2), p. 65-79. Medellín
- HOUSE, R. (1976). Theory of charismatic leadership. En: Gibson, D. **Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso.** Delaware, Addison-Wesley Interamericana, p. 388-411.
- JACKSON, D. (2000). The School Improvement Journey: Perspective on Leadership, School Leadership and Management, vol. 20, 1 pp. 61 – 78
- JOSSEY – BASS (1993). The culture schools. In Educational Leadership and School Culture. Sashkin Marshall. Walber Herbert (Eds.) USA: McCutchan Publishing Corporation. P. 3 – 18
- KENNY, D. & McCOACH, B. (2003) Effect of the Number of variables on measures of fit in structural equation modeling. Structural Equation Modelin
- KAPLAN, D. (2000) . Structural Equation Modeling, Foundations and Extensions. Advanced quantitative techniques in the social science. California Thousand Oaks, Sage Publicaations.
- KELLEY, R. (1992) Líderes y Seguidores School Leadership and Management, Vol. 20, 1 pp. 61 – 78.
- KELLEY, R. (1992). Líderes y Seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa. Madrid.McGraw – Hill de Management.
- KOTTER, J. (1990). El factor liderazgo. Madrid, Diaz de Santos.
- LANDSBERG, M. (2000). The toll of Leadership. Vision, Inspiration. Momentum. London. Harper Collins Business.
- LASHWAY, L. (1997). Visionary Leadership. ERIC Clearinghouse on Educational Management. ED 468641 pp. 1 – 7

- LAWER, E. (1990). High involvement management. En: Hersey, P; Blanchard, K. y Johnson, D. **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 84-85.
- LAZZATI, S. (1991). **Management. Funciones, estilos y desarrollo**. MACCHI. Buenos Aires.
- LEITHWOOD, K. & JANTZI, D. (2001). Principal and teacher leadership effects: Areplication. School Leadership and Management, Vol. 20, 4, pp. 415 – 434.
- LIKERT, R. (1968). El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Deustuo. Bilbao.
- LIKERT, R. (1961). Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Deustuo. Bilbao.
- LEWIN, K; LIPPITT, R. y WHITE, R. (1939). **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. En: Lawrence, P., Harriman, P. Twenty Century Psychology: Recent Developments, p. 200,231.
- MARTINEZ, R. (1993). Psicometría: Teoria de los test psicológicos y educativos. Madrid. Síntesis 502 – 540.
- MARIANO, A. BUENO, M. CALLEJA, J. CERDÁN, J ECHEVARRIA, M. GARCIAA, C.
- McCLAY, M. & BROWN, M. (2001). Preparation and training for school leadership: case studies of nine women headteachers in the secondary independent sector. School Leadership and Management, Vol 21, 1 pp. 101 – 115.
- McCLELLAND, D. (1989). Estudio de la amotivación humana. Madrid. Narcea.
- Mcgregor. (1961).
Cyberteis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/valencia_pp.pdf

- MASLOW, A. (1987). Motivación y Personalidad. Madrid. Ediciones Diaz Santos.
- NAVARRO, E.(2008). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia-España. Tesis titulada: Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: Una aplicación cualitativa en la comunidad Valenciana. <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>
- PÉREZ, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. **Revista interamericana de psicología ocupacional**. Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Vol. 14, n (1), 7-23 Medellín.
-
- PÉREZ, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. **Revista interamericana de psicología ocupacional**, Medellín: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Vol. 15, n (2), 65-79.
- REYNOLDS, D. BOLLEN, R. CREEMER, B. HOPKINS, D. STOLL, L. & LAGERWEIJ, N. Madrid: Santillana Aula XXI.
- REYNOSO, M. (2006). Universidad de Granada, Granada-España. Tesis doctoral titulada: Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: Outdoor Training. [Digibug.ugr.es/bitstream/10481/1/16047060.pdf](http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1/16047060.pdf)
- ROBBINS S (1993). **Comportamiento organizacional**. Prentice - Hall Hispanoamericana .5ta. Ed. México
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (1996). **Administración.**, Prentice Hall Hispanoamericana. 5ta.Ed. México.
- VALENCIA, P. (2008). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Para obtener el grado de Magister en Administración. Tesis Titulada: Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral, Lima-Perú. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/valencia_pp.pdf

- VENTURA, Z. (2012). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Satisfacción Laboral en Docentes-Directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07”, Lima-Perú. Para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4734/VENTURA_CASTILLO_ZULLY_SATISFACCION_UGEL.pdf?sequence=1.
- YULK, G. (2002). Leadership in organizations, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

(Litwin y Stinger)

Estimado (a) Compañero (a):

Ponga una cruz en cada afirmación, en aquella de las cinco alternativas que representa mejor la percepción del clima institucional (organizacional)

- | | | |
|----|-----------------|---|
| 1: | Siempre | 4 |
| 2: | Frecuentemente: | 3 |
| 3: | Ocasionalmente | 2 |
| 4: | Raramente | 1 |
| 5: | Nunca | 0 |

CARACTERÍSTICAS		5	4	3	2	1
CLIMA TIPO AUTORITARIO-CONSULTIVO						
1	Su supervisor inmediato le da la confianza para realizar sus funciones.					
2	Su jefe inmediato superior le infunde temor.					
3	Tiene Ud. comunicación con su jefe.					
CLIMA TIPO AUTORITARIO-PATERNALISTA						

4	Su jefe le trata bien, con amabilidad.					
5	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.					
6	Está Ud. de acuerdo cómo está gestionando la oficina en el que trabaja respecto a las metas que este tiene encomendada.					
CLIMA TIPO PARTICIPATIVO-CONSULTIVO						
7	Su jefe consulta, escucha y analiza seriamente las ideas que Ud. le brinda.					
8	Considera que su jefe es participativo.					
9	Su jefe pide opinión en caso de un problema relacionado con la institución o consultorio a su cargo.					
CLIMA TIPO PARTICIPATIVO-EN GRUPO						
10	Su jefe tiene plena confianza en los empleados.					
11	Su jefe en la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.					
12	Considera Ud. que trabaja en equipo con su jefe y compañeros.					

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado(a) colega:

A continuación se describen un conjunto de ítems relacionados al grado de satisfacción que puede tener Ud. con respecto a su trabajo.

INFORMACIÓN GENERAL:

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN	
Menos de 10 años	
Entre 11 y 20 años	
Entre 21 y 30 años	
Más de 31 años	

EDAD	
Menos de 25 años	
Entre 25 a 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

SEXO	
Femenino	
Masculino	

CONDICIÓN	
Nombrado	
Contratado	

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) la alternativa de su respuesta dentro del recuadro según la escala siguiente:

N°	ENUNCIADO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
01	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
02	Mi sueldo es alto en relación a la labor que realizo.					
03	El ambiente laboral de mi institución es el ideal para desempeñar mis funciones.					
04	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
05	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
06	Mi directivo es comprensivo.					
07	Me siento muy bien con lo que gano.					
08	Siento que doy más de lo que recibo de la institución.					
09	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo en la institución permite desarrollarme personal y profesionalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición del personal directivo cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable(ventilado, iluminado, limpio, espacioso, etc.)					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que valoran mucho mis esfuerzos y potencialidades.					
N°	ENUNCIADO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
16	Prefiero interactuar con las personas con las que trabajo.					
17	Me agrada mi horario de trabajo.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las actividades que realizo en mi institución, las percibo como algo con suma importancia.					
20	Llevarme bien con los directivos beneficia la calidad de mi trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	Mi horario de trabajo me resulta muy cómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica del personal de mi institución educativa.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					

26	Mi trabajo me hace muy feliz.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	El ambiente físico donde me ubico me permite trabajar cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	Me siento a gusto con mis superiores.					
32	Existe y se dispone de material educativo y de escritorio (medios audiovisuales, multimedia, impresora, papel, etc.) para el buen desarrollo de mis las labores diarias.					
33	El esfuerzo de trabajar más horas después del horario de trabajo, es siempre muy reconocido en mi institución.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	El directivo valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Para la confiabilidad del instrumento, se aplicó la prueba a una muestra piloto integrada por 27 trabajadores del comedor universitario de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Para el efecto, se optó por aplicar análisis el alfa de Cronbach.

Este procedimiento tiene relación con estimar el grado de homogeneidad o concordancia existente entre los ítems de un instrumento de evaluación, requiere de una sola aplicación de la ficha y produce valores entre 0 (confiabilidad nula) y 1 (confiabilidad total). Su fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N\bar{\rho}}{1 + \bar{\rho}(N-1)}$$

Donde: N = N° de ítems de la escala

$\bar{\rho}$ = promedio de las correlaciones

A continuación los resultados:

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

DIMENSIÓN / VARIABLE	Nº ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
SATISFACCIÓN LABORAL INTERNA	12	$\alpha=0,892$
SATISFACCIÓN LABORAL EXTERNA	24	$\alpha=0,949$
TOTAL	36	$\alpha=0,964$

Según los resultados, la confiabilidad por consistencia interna obtenida a través del Coeficiente Alfa de Cronbach fluctúa entre 0,892 y 0,964, por lo que podemos concluir que el cuestionario de satisfacción laboral aplicado a los trabajadores y directivos presenta un nivel de confiabilidad muy adecuada, por lo que podemos asegurar que el instrumento es muy fiable.

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

N	ITEMS																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	1	3	1	1	2	2	2	3	1	3	1	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2
2	2	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	4	4	2	5	4
3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	4	3	5	3	3	2	5	3
4	1	3	2	2	2	2	2	3	1	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	5	2
5	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	3	4	5	4	4	2	5	4
6	2	3	2	2	2	2	2	1	4	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	4	3	3	3	2	2	5	2
7	1	3	3	1	4	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	3	4	2	1	3	4	3	4	3	3	2	5	3
8	1	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	3	2	5	3	2	3	3	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	5	2
9	2	5	4	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	2	5	5	1	4	1	4	3	5	4	5	5	2	5	5
10	1	3	3	3	4	3	4	4	1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	2	4	1	1	2	1	3	3	4	2	4	3	2	5	4
11	2	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	1	1	4	1	4	4	5	3	5	5	2	5	5
12	2	2	4	4	5	4	5	1	2	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	1	1	4	1	4	5	4	5	4	4	2	5	5

13	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	2	2	4	1	5	1		
14	1	2	3	3	4	3	4	1	1	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	5	3	3	1	1	2	1	3	2	3	4	3	3	3	4		
15	1	2	2	2	3	2	3	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	1	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2		
16	2	2	4	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	5	4	5		
17	2	2	3	4	1	4	4	1	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	1	4	1	1	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4		
18	1	2	3	1	1	5	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	1	4	1	1	2	1	3	3	4	3	4	3	2	3	
19	1	2	3	1	1	5	4	4	1	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	1	5	2	4	3	1	1	4	4	1	5	5	4	
20	2	2	3	1	1	5	4	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	1	5	3	4	4	4	4	4	4	1	3	4		
21	3	2	4	1	1	5	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	1	5	4	5	5	3	5	5	5	1	4	5	5	
22	2	5	4	1	1	5	5	1	2	5	5	4	5	3	5	4	4	3	5	3	5	2	4	1	5	4	4	4	3	4	5	4	1	5	4	5	
23	3	5	4	1	1	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	1	3	5	5
24	1	3	1	1	1	5	3	1	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3	4	3	1	3	2	3	
25	3	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	1	3	5	5	
26	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
27	1	1	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	4	3	3	

MATRIZ DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÍTULO: Estilos Directivos y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, y Hogar Santo Domingo Savio y Los Cabitos (INABIF Tacna) - 2014

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO EVALUACIÓN
SATISFACCIÓN LABORAL	SATISFACCIÓN INTERNA	Realización personal	17%	6	4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. 10. Mi trabajo en la institución me permite desarrollarme personal y profesionalmente. 18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. 25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo. 34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo. 29. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente
		Desempeño de tareas	17%	6	5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra. 11. Me siento realmente útil con la labor que realizo. 19. Las actividades que realizo en mi institución, las percibo como algo sin importancia. 26. Mi trabajo me aburre. 30. Me gusta el trabajo que realizo 35. Me siento complacido con la actividad que realizo.	En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
	SATISFACCIÓN EXTERNA	Condiciones físicas y/o materiales	14%	5	1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. 13. El ambiente donde trabajo es confortable (ventilado, iluminado, limpio, espacioso, etc.) 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable. 28. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente. 32. Existe y se dispone de material educativo y de escritorio (vajilla, cocina, utensilios, alimentos, etc.) para el buen desarrollo de mis labores diarias.	
SATISFACCIÓN LABORAL		Beneficios laborales y remunerativos	11%	4	2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo 7. Me siento mal con lo que gano. 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable. 22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	Totalmente de acuerdo De acuerdo

		Políticas administrativas	14%	5	8. Siento que doy más de lo recibo de la institución. 15. La sensación que tengo de mi trabajo es que no valoran mis esfuerzos y potencialidades. 17. Me disgusta mi horario de trabajo. 23. Mi horario de trabajo me resulta incómodo. 33. El esfuerzo de trabajar más horas después del horario de trabajo, no es reconocido en mi institución.	Indiferente
		Relación con la autoridad	17%	6	6. Mi directivo es comprensivo. 12. Es grata la disposición del personal directivo cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo. 20. Llevarme bien con los directivos beneficia la calidad de mi trabajo. 27. La relación que tengo con mis superiores es cordial. 31. No me siento a gusto con mis superiores. 36. El directivo valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	En desacuerdo
		Relaciones interpersonales de los trabajadores	11%	4	3. El ambiente laboral de mi institución es el ideal para desempeñar mis funciones. 9. Me agrada trabajar con mis compañeros. 16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo. 24. La solidaridad es una virtud característica del personal de mi institución laboral.	Totalmente en desacuerdo

