

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfacción
laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la
Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P.**

Grace Marianela León Vallejo

Tutora: Naliní Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Grace Marianela León Vallejo, autora de la tesis titulada “Relación entre los Estilos de Liderazgo de las Jefaturas y la Satisfacción Laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P.” mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 02 de Enero de 2019

Firma:

Resumen

La presente tesis considera un análisis teórico de la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Contempla como marco de referencia y alcance un diagnóstico de las Jefaturas de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional GNDEO de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Se muestran los estilos de liderazgo por medio de la aplicación del cuestionario propuesto por Goleman, Boyatzis y McKee. Se identificaron los estilos de liderazgo por medio una autoevaluación de los jefes y evaluación de los colaboradores de la GNDEO.

La satisfacción laboral se define en base al enfoque teórico planteado por Stephen Robbins que contempla la medición de tres factores relacionados a la gestión del líder de cada área, estos factores son apoyo de jefes y colegas, recompensas equitativas y trabajo desafiante. El resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los colaboradores se sitúa en un cincuenta y cinco por ciento, estando a nivel medio de satisfacción en el área.

Los estilos de liderazgo predominantes en la GNDEO son el afiliativo y democrático, que generan un nivel de satisfacción a nivel medio (55%).

El plan de fortalecimiento de liderazgo para las jefaturas de la GNDEO se desarrolla mediante prácticas de gestión; se sustenta en la teoría del autor Rabouin, quién considera varias prácticas para el desarrollo del liderazgo, enmarcadas en tres conceptos: gestión, prácticas de relación y prácticas de liderazgo personal, para lo cual se identifican acciones de capacitación y desarrollo específicas para cada práctica.

Palabras clave: liderazgo, estilos de liderazgo, satisfacción laboral, práctica de liderazgo, autoritario, democrático, afiliativo, timonel, coach y visionario, apoyo a jefes y colegas, recompensas equitativas y trabajo desafiante.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mi madre Grace y mi hermana Estefanía quienes con sus palabras de amor me han dado su apoyo para que pueda cumplir mis metas, mis sueños y mis objetivos.

Con mucho agradecimiento y cariño a Pandita que ha estado en todo momento, ya sean buenos o malos, pero siempre ahí con apoyo, amor y mucha paciencia gracias por todo.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a mi tutora Magister Elizabeth Pérez por ser guía en la elaboración de este trabajo, sus conocimientos y aportes son base primordial en este trabajo.

A la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, por brindar las facilidades para obtener toda la información para la realización de mi tesis.

A las personas que me brindaron su apoyo y fueron parte de la investigación de este trabajo.

Finalmente, a la Universidad Andina Simón Bolívar por ser cuna de un sueño personal y profesional

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Introducción	17
Antecedentes.....	18
Pregunta central.	18
A.2.1. Sub-preguntas.	18
Objetivos.....	18
Objetivo general.	18
Objetivos específicos.....	18
Descripción del problema.....	19
Justificación de la investigación.....	19
Capítulo primero: Marco Teórico.....	21
1.1. Conceptos y teorías de liderazgo.	21
1.1.1. Antecedentes del liderazgo.	21
1.1.2. Conceptos de liderazgo.....	21
1.1.3. Teorías de liderazgo.....	23
1.1.3.1. Teoría conductual.	23
1.1.3.2. Teoría situacional.....	24
1.1.3.3. Teoría transformacional.....	26
1.1.3.4. Clasificación de los estilos de liderazgo según Goleman Boyatzis y McKee.	26
1.1.1.1 Resumen los seis estilos de liderazgo.....	29
1.2. Satisfacción laboral.....	29
1.2.1. Conceptos de satisfacción laboral.....	29
1.2.2. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral.....	31
1.2.2.1. Teoría de Herzberg.	31
1.2.3. Factores relacionados a la satisfacción laboral.....	32
1.3. Liderazgo y satisfacción laboral.	34
1.4. Prácticas de liderazgo.	35

Capítulo segundo: Investigación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de CNT EP.	39
2.1. Antecedentes y reseña histórica de la empresa.	39
2.2. Metodología de la investigación.	42
2.2.1. Estilos de liderazgo identificados por las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción)	43
2.2.2. Estilos de liderazgo de las jefaturas de la GNDEO identificados por los colaboradores.....	44
2.3. Comparación entre la percepción de jefaturas y colaboradores de los estilos de liderazgo	45
2.4. Estilos de liderazgo identificados en cada Jefatura de la GNDEO	48
2.4.1. Estilos de liderazgo de la Jefatura de Gestión de Talento Humano.....	48
2.4.2. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Selección y Contratación.	49
2.4.3. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Evaluación y Gestión del cambio.	50
2.4.4. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Desarrollo y Formación.	50
2.4.5. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración variable.	51
2.4.6. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Nomina y Servicios al Personal. .	52
2.4.7. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral. .	52
2.4.8. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.....	53
2.5. Nivel de satisfacción laboral en la GNDEO.	54
Capítulo tercero: Plan de Acción.	63
3. Plan de acción para el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en la GNDEO.	63
Conclusiones y Recomendaciones	69
Bibliografía	71
Anexo 1.....	73
Anexo 2.....	76

Anexo 3.....	81
Anexo 4.....	82
Anexo 5.....	86
Anexo 6.....	92

Lista de figuras

Figura 1:.....	25
Figura 2:.....	25
Figura 3:.....	41
Figura 4:.....	43
Figura 5:.....	44
Figura 6:.....	47
Figura 7:.....	48
Figura 8:.....	49
Figura 9:.....	50
Figura 10:.....	50
Figura 11:.....	51
Figura 12:.....	52
Figura 13:.....	52
Figura 14:.....	53
Figura 15:.....	55
Figura 16:.....	56
Figura 17:.....	57
Figura 18:.....	57
Figura 19:.....	58
Figura 20:.....	59
Figura 21:.....	59
Figura 22:.....	60
Figura 23:.....	61
Figura 24:.....	61
Figura 25:.....	82
Figura 26:.....	83
Figura 27:.....	83
Figura 28:.....	84
Figura 29:.....	85
Figura 30:.....	85
Figura 31:.....	86
Figura 32:.....	87

Figura 33:.....	88
Figura 34:.....	89
Figura 35:.....	90
Figura 36:.....	91
Figura 37:.....	92
Figura 38:.....	93
Figura 39:.....	94
Figura 40:.....	95
Figura 41:.....	96
Figura 42:.....	97
Figura 43:.....	98
Figura 44:.....	99
Figura 45:.....	100

Lista de tablas

Tabla 1: Estilos de liderazgo	26
Tabla 2: Los seis estilos de liderazgo Goleman, Boyatzis y McKee.....	29
Tabla 3: Los dos factores de Herzberg	32
Tabla 4: Jefaturas de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	41
Tabla 5: Comparación entre la percepción de jefaturas y colaboradores de los estilos de liderazgo	45
Tabla 6: Factores de medición.....	54
Tabla 7: Escala de calificación de encuesta de satisfacción laboral.....	55

Introducción

La presente tesis recoge un estudio detallado de la relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, siendo estos factores de principal interés de investigación, dado que la situación cambiante de la estructura organizacional y las Jefaturas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y el entorno empresarial actual, inciden en la gestión del talento humano en la organización.

En el primer capítulo se presenta el marco conceptual y teórico, que muestra los aspectos claves de liderar, los conceptos modernos acerca de la temática. Se abordan diferentes enfoques de estilos de liderazgo presentes actualmente en el mundo de los negocios. Se identifica y caracteriza la satisfacción laboral y los parámetros relacionados.

El segundo capítulo se detalla la investigación de los estilos de liderazgo predominantes en cada Jefatura de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, se exponen los resultados de la medición de satisfacción laboral, para posteriormente relacionar los resultados e identificar el impacto de dichos estilos con la satisfacción de los colaboradores de las respectivas jefaturas.

En el tercer capítulo consta el plan de acción para el fortalecimiento de competencias de los estilos de liderazgo; considerando la relación de los estilos de liderazgo y la percepción de satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.

Antecedentes.

A continuación se muestra los justificativos, problemáticas y objetivos que persigue la presente tesis.

Pregunta central.

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P.?

A.2.1. Sub-preguntas.

- ¿Qué estilos de liderazgo se identifican?
- ¿Cuáles son los factores de satisfacción principalmente impactados por los estilos de liderazgo existentes?
- ¿Cuál es la relación existente entre estilos de liderazgo y la satisfacción laboral?

Objetivos.

Objetivo general.

Identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en los departamentos que conforman la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de CNT EP.

Objetivos específicos.

- Analizar las teorías relacionadas a liderazgo, sus estilos, así como la satisfacción laboral e identificar la relación existente entre las dos variables.
- Recopilar y analizar los resultados del diagnóstico de la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Talento Humano de CNT EP.
- Identificar los estilos de liderazgo existentes en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de CNT EP. y verificar la relación con la satisfacción laboral de los colaboradores.
- Proponer un plan de acción orientado a mejorar las habilidades de liderazgo personal, de gestión y de relaciones interpersonales en base a los resultados obtenidos.

Descripción del problema.

La CNT E.P. es una empresa pública, que se encuentra mejorando permanentemente su posicionamiento competitivo y la provisión de productos y servicios dentro del mercado de las telecomunicaciones; esto conlleva que al interior de la organización existan modificaciones a las estructuras organizacionales, así como la incorporación de nuevas Jefaturas con diferentes estilos de liderazgo, lo que podría ocasionar cambios en la percepción de la satisfacción laboral de los departamentos que están sujetos a dichas modificaciones.

Las áreas que conforman la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT E.P., en los últimos dos años han tenido movimientos y cambios de colaboradores en las posiciones de Jefatura, con estilos de dirección, gerenciamiento y liderazgo; lo cual afecta la satisfacción laboral de los colaboradores.

La CNT EP identifica como uno de los procesos claves de la gestión de Talento Humano el diagnosticar la satisfacción laboral y definir planes de acción para mejorar de los resultados en cada una de las áreas.

Por lo anotado, se considera que en CNT EP es importante identificar cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, para que ellos desempeñen de mejor forma su trabajo, poniendo de manifiesto todo su profesionalismo.

El ámbito de análisis e investigación de estos factores es la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional por los cambios de estructura y ejecutivos que han sucedido en los últimos años, comprendidos en el periodo 2016 al 2018.

Justificación de la investigación.

Han existido cambios en las Jefaturas de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP. En el período 2016 al 2018. Los ejecutivos que han ingresado mantienen diferentes estilos de liderazgo que influyen en la satisfacción laboral.

Dados los cambios realizados, la investigación se orienta a medir el impacto o relación directa de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral.

Los resultados de la investigación brindan el soporte para el plan de acción para desarrollar competencias de liderazgo y elevar los niveles de satisfacción laboral.

Capítulo primero: Marco Teórico.

1.1. Conceptos y teorías de liderazgo.

1.1.1. Antecedentes del liderazgo.

El liderazgo a lo largo del desarrollo económico y social de los países, sociedades, organizaciones y equipos de trabajo siempre ha estado presente, como un catalizador de ideas, proyectos y emprendimientos de las personas hacia la consecución de metas y objetivos compartidos.

En el mundo actual y con el acceso inmediato a la información a través de herramientas como internet, se puede obtener diferentes conceptos de liderazgo; existen múltiples visiones, abordajes y conceptos relacionados, así como estos conceptos varían a lo largo del tiempo y en base a diferentes investigaciones se van incorporando cada vez más descubrimientos de la capacidad de influir en las personas.

El análisis de los estilos de liderazgo en las organizaciones ha sido un tema de investigación por parte de diferentes escuelas de negocio, organizaciones, fundaciones e instituciones en las últimas décadas, analizan los estilos con el propósito de identificar cuáles son los liderazgos que propician la mejora del rendimiento de los empleados, su bienestar, y de esta manera obtener beneficios en una empresa. Los estilos podrían impactar negativamente en un colectivo humano y sus resultados. Cuando en las empresas existe un liderazgo “negativo” o “caudillismo”, este podría ocasionar estrés en los colaboradores y de esta manera baja autoestima y provocar pérdidas a la empresa y disminución de la productividad.

1.1.2. Conceptos de liderazgo.

Las definiciones de liderazgo y sus diferentes conceptos y abordajes en el mundo empresarial actual y de las organizaciones son muy variados, por lo cual es fundamental, para el presente estudio, realizar un análisis detallado de la visión moderna de diferentes autores.

A continuación, se expone varios puntos de vista relacionados a los conceptos de liderazgo y componentes claves:

- Lewin Kurt (Lewin 1951) en sus investigaciones y análisis del liderazgo se centró primordialmente en descubrir las especiales características que se suponían presentes en un líder, identificando que el líder sólo cobra sentido dentro de un grupo, ante el

que tiene la encomienda de organizarlo y conducirlo en pos de los objetivos establecidos. Por tanto, deberá ser alguien capaz de interpretar el campo dinámico de fuerzas y actuar sobre los estados de cada uno de los componentes del grupo.

- Hersey y Blanchard (1996, 42-47) identifican que un líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.

El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

- Daniel Goleman (2004, 9) establece que solo puede ser un líder efectivo quien tenga la habilidad de inteligencia emocional, es decir la capacidad de captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo.
- Manuel Contreras (2004, 2-5) indica que el líder suele estar asociado a lo que una persona es. Es decir, las cualidades innatas (atributos personales) o posición (autoridad, rol de responsabilidad) que la persona tiene. Por otra parte, denota algo que la persona hace. La tensión entre el ser y el hacer tiene profundas implicaciones para la construcción de un enfoque que, por ejemplo, permita empoderar a las personas, organizaciones y sociedades a ejercer liderazgo debido a que se conceptualiza como una actividad y, por tanto, todos lo pueden ejercer desde cualquier posición. Por otra parte, conceptualizar al liderazgo como una actividad que implica un ejercicio de duración finita.
- Robbins y Judge (2009, 385) mencionan que un líder muestra la actitud para influir en un grupo de personas hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.
- Pérez y Gardey (Gardey 2009) mencionan que líder es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo, El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.
- Roberth N. Lussier y Christofer F. Anchua (Anchua 2011) identifican al liderazgo como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

- El Instituto Europeo de Posgrado (Posgrado 2013) señala que el líder cuenta con un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás. Lo importante radica en saber cuáles son esas habilidades y esas actitudes.

Al considerar las diferentes definiciones de liderazgo y de líder, según los autores citados, encontramos similitudes en su conceptualización como son la capacidad de influir, incentivar y generar un trabajo articulado y en equipo; direccionar personas y conseguir metas. Este rol también incluye la generación de ambientes positivos de trabajo y el logro de resultados, por ende, la satisfacción de los equipos de trabajo.

Las características transversales de los conceptos analizados, consideran un enfoque de tipos de líderes orientados a las tareas o a las personas, así como aquellos que tienen la capacidad de desarrollar las competencias y habilidades de sus equipos y aprovechar su inteligencia emocional en beneficio de la influencia sobre las personas para obtener un beneficio colectivo.

Varias de las investigaciones y conceptos señalan que un líder existe en medida que participa en un equipo o grupo de personas con intereses comunes. Puede adoptar estilos y formas diferentes de conducción basada en el entorno, la situación, la experiencia y las características de las personas a liderar.

Varios autores señalan que el clima está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones, siendo el clima una cualidad de la organización mientras que la satisfacción está relacionada más con el individuo. Un buen clima laboral redundaría en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación.

1.1.3. Teorías de liderazgo.

A continuación, se presenta teorías relacionadas con el liderazgo, las cuales son:

1.1.3.1. Teoría conductual.

Esta teoría sostiene que el liderazgo es un comportamiento y que puede ser aprendido. De esta manera se podrían ver qué tipo de conductas desarrollan los líderes eficaces y, a partir de ahí, por medio del desarrollo de programas de formación, enseñar estas conductas a los directivos que deseen adquirir competencias de liderazgo. Según esta teoría, por medio del aprendizaje se podrían transmitir patrones de conducta a quienes quieran ser líderes eficaces (Rioja 2018).

1.1.3.2. Teoría situacional.

El autor Crosby (Crosby 1996) estudia las características de las situaciones en que surge el liderazgo, por lo que caracteriza los distintos tipos de circunstancias que se presentan y como deben ser enfrentadas por los líderes; modificando las estrategias para influenciar en otros y dirigirlos a la meta.

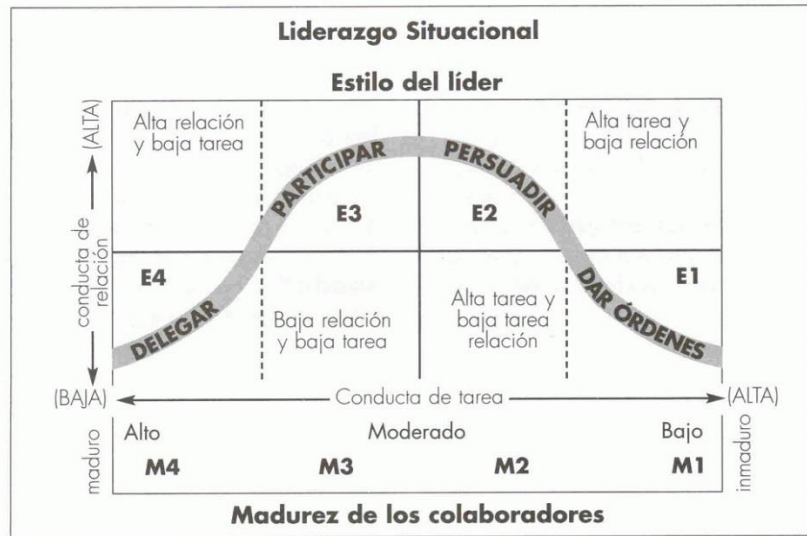
El liderazgo tiene diferentes estilos que se pueden adecuar a las situaciones que vive el líder. El fin de adecuar el estilo es lograr la consecución de las estrategias y llegar a la meta planificada. Es decir esta teoría amplía la capacidad que tiene el líder de reaccionar antes las necesidades del entorno, dado que interactúa dependiendo del tipo de seguidores

El liderazgo situacional además de los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder está motivado es capaz de emplear el estilo ‘deseado’.

“El modelo de liderazgo situacional ha ido evolucionando con el tiempo. Sus elementos esenciales aparecieron por primera vez en 1969 con los estudios de Hersey y Blanchard, con sus orígenes en los estudios del Estado de Ohio, en los que se identificaron las dos amplias categorías de los comportamientos del líder estructura de iniciación y consideración. Conforme evoluciona el liderazgo situacional, también lo hicieron las etiquetas (pero no el contenido) para las dos categorías de comportamiento del liderazgo. La estructura de iniciación cambió los **comportamientos de tarea**, que fueron definidos en el grado en el que el líder designe las responsabilidades para un individuo o un grupo. Estos comportamientos incluyen el decirle a la gente qué es lo que se debe hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. De manera semejante la consideración cambió al **comportamiento de relaciones** o qué tanto se involucra el líder en una comunicación de dos vías. Los comportamientos de relaciones incluyen escuchar, motivar, facilitar, aclarar y explicar por qué es importante la tarea, además de proporcionar apoyo” (Hughes 2007).

El modelo de liderazgo situacional explica porque la efectividad del liderazgo varía a lo largo de las dos dimensiones: orientación a la tarea y orientación a las personas; y como en ciertas combinaciones de comportamientos de la tarea y de relaciones pueden ser más efectivos en determinadas situaciones.

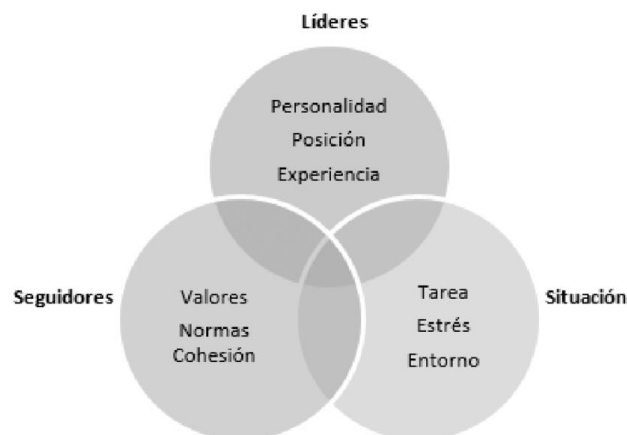
Figura 1:
Liderazgo situacional.



Fuente: (Hughes 2007)

“El liderazgo es un proceso en el que el líder y seguidores interactúan de manera dinámica en una situación o un entorno en particular. El liderazgo es un concepto más amplio que el líder debe incluir dos áreas: los seguidores y la situación. Además, la naturaleza interactiva de estos tres dominios ha adquirido cada vez mayor importancia en años recientes y permita comprender mejor la naturaleza cambiante de las relaciones líder – seguidores, y la cada vez mayor complejidad de las situaciones que líderes y seguidores enfrentan” (Hughes 2007).

Figura 2:
Marco interaccional para analizar el liderazgo



Fuente: (Hughes 2007)

1.1.3.3. Teoría transformacional.

Para Bass & Riggio (Riggio 2006) el interés en la relación líder-seguidores, identifica las características conductuales y personales del líder que permiten inspirar a los seguidores al punto de llevarlos hasta cambiar las percepciones de hechos, expectativas y valores, y genera la lealtad, respeto y admiración que los comprometerá racional y emocionalmente con los propósitos, medios y métodos del líder. Este enfoque considera al líder con un estilo de coach y desarrollador de personas.

Goleman, Boyatzis y McKee (Goleman, Boyatzis, McKee 2015), identificaron seis estilos de liderazgo transformacional, los cuáles se muestran a continuación:

1.1.3.4. Clasificación de los estilos de liderazgo según Goleman Boyatzis y McKee.

Para la caracterización de los estilos de liderazgo, se ha considerado el abordaje de los autores Goleman, Boyatzis y McKee, que según estos investigadores son personas capaces de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encausando las emociones de cada uno de los individuos. Explican que cuando las emociones son transmitidas de forma positiva, sin duda el funcionamiento del grupo alcanzará cuotas elevadas, en cambio quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad, encaminan los grupos a la desintegración.

En base a la recopilación de Rodríguez Alejandro (Alejandro 2018), se presenta los seis estilos de liderazgo, la teoría transformacional:

Tabla 1: Estilos de liderazgo

1	Liderazgo coercitivo o autoritario
2	Liderazgo democrático
3	Liderazgo afiliativo
4	Liderazgo visionario u orientativo
5	Liderazgo timonel
6	Liderazgo coach

Fuente: Elaboración propia.

Daniel Goleman (D. Goleman, Liderazgo que obtiene resultados 1998) identifica que los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero solo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima laboral y en los resultados organizacionales.

Goleman identifica ciertas características, comportamientos o competencias ligadas a cada estilo, las cuales se consideraron para el diagnóstico en la GNDEO:

Los ejecutivos utilizan sus estilos de liderazgo como profesionales, usando el estilo apropiado, en el momento adecuado y en su justa medida.

Basado en la revisión del marco conceptual mencionado y en la encuesta de identificación del perfil de estilos de liderazgo propuesta por la Master Mireia Poch – Coach Ejecutiva (Poch 2002), se plantea un diagnóstico de estilos a partir de la presencia de comportamientos asociados a cada uno de los estilos descritos.

A continuación mostramos un marco ampliado de cada estilo, de manera que permita contextualizar de manera más amplia la teoría aplicada.

Liderazgo coercitivo o autoritario.

Los directivos que siguen este modelo, intentan que la disciplina permanezca por encima de cualquier otro valor. Las personas con este estilo de liderazgo emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Las consecuencias del incumplimiento con lo encargado son duras e intentan sentar un precedente.

Esto podría provocar, desmotivación en los miembros del grupo. Los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, se sugiere utilizar éste estilo de liderazgo en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo.

Liderazgo democrático.

En el liderazgo democrático es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar.

Por otra parte, el liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos. Es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen.

Liderazgo afiliativo.

Se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Este tipo de liderazgo busca, que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores.

La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es grande. Y se presentan conflictos por la implicación emocional de las personas.

Liderazgo visionario u orientativo.

Los líderes que hacen uso de este estilo motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Enfatizan en el rol de cada uno de ellos dentro de la misma. En tipo de liderazgo se conoce tiene hacia dónde se dirige el equipo, la cual eleva el grado de la motivación.

Liderazgo timonel.

El papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la replicación de un modelo.

Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo tienen que asumir un gran segmento -de lo que se requiere de ellos- como aprendizaje.

Liderazgo coach.

Los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes, para que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía sostiene que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

Cada uno de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman tiene ventajas e inconvenientes. Por ello, es fundamental escoger en cada momento el que mejor se adapte al grupo y a sus circunstancias. En este sentido, desarrollar habilidades de liderazgo será útil tanto para directivos de empresas como para todos aquellos que tengan que trabajar en equipo para conseguir objetivos.

En los estilos de liderazgo se identifican factores claves: la orientación a la tarea y la orientación a las personas; la capacidad de comunicación e influencia del líder; sin dejar de lado los contextos situacionales que pudiese tener el entorno del equipo. Los estilos pueden propiciar en mayor o menor grado la motivación del equipo.

1.1.1.1 Resumen los seis estilos de liderazgo.

A continuación se presenta las principales características de cada uno de los estilos de liderazgo:

Tabla 2: Los seis estilos de liderazgo Goleman, Boyatzis y McKee

	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	AFILITIVO	VISIONARIO	TIMONEL	COACHING
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento o inmediato	Forja consenso mediante la participación	Crea armonía y construye lazos emocionales	Moviliza a las personas hacia una visión	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"¿Qué piensas tú?"	"Las personas son lo primero"	"Ven conmigo"	"Haz como yo, ahora"	"Intenta esto"
Competencias subyacentes de inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa autocontrol	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Conciencia, orientación al logro, iniciativa.	Desarrollo de otros, empatía autoconciencia
Cuando funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	Positivo	Positivo	El más fuertemente positivo	Negativo	Positivo

Fuente: (D. Goleman, Liderazgo que obtiene resultados 1998)

1.2. Satisfacción laboral.

1.2.1. Conceptos de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. A continuación, se presenta los aportes de varios autores en relación a la satisfacción laboral:

- Robbins (Robbins, Fundamentos de Comportamiento Organizacional 1998), menciona que la satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quién está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores por lo general, se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.
- Marquez Pérez (M. M. Pérez 2002) podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo “que debería ser”.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (Judge 2009) conceptualiza a la satisfacción Laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.
- Gan y Triginé (Federico Gan 2012) mencionan que la satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, o la comunicación; sin embargo, no es equivalente a esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos.
- Porter y Lawler acuñaron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. La satisfacción debe entenderse como “una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo”, o bien ser percibida como “la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente). Porter define la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida, basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Rodríguez Fernández Andrés (Fernández 2014) menciona que el clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización y la satisfacción laboral se refiere a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales.
- Stephen Robbins (R. P. Judge 2017) señalan que la satisfacción laboral en el puesto es la actitud general que tiene un individuo hacia dicho puesto. Existen factores típicos

relacionados a la satisfacción que incluyen: la naturaleza del trabajo que desempeñan, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones que tienen con los compañeros de trabajo. Estos factores se los ha clasificado en una escala estandarizada la misma que se suma para la integración de una puntuación de la satisfacción global del puesto.

- Stephen Robbins (R. P. Judge 2017) los sistemas de medición de satisfacción en el puesto considera dos enfoques ampliamente utilizados que son una clasificación global única y un marcador de suma integrado por diversas facetas del puesto. El método de clasificación global única consiste en pedir a los individuos que respondan a la pregunta: “Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” Los entrevistados responden dibujando un círculo en torno a un número, entre uno y cinco, que corresponde a respuestas que van desde “Muy satisfecho” hasta “Muy insatisfecho”. El otro enfoque “una suma de facetas del puesto” Los identifica elementos clave en un puesto y pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Factores típicos que se incluyen son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores están clasificados en una escala estandarizada y se suman para integrar una puntuación de la satisfacción global en el puesto.

Estos conceptos tienen un eje transversal que es la percepción y/o actitud positiva de la persona ante las condiciones de trabajo y sus características, así como la relación de la satisfacción con la capacidad de acción y de comportamientos de las personas.

1.2.2. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral.

1.2.2.1. Teoría de Herzberg.

Frederick Herzberg (Frederick 1959) en su libro “La motivación para el trabajo” considera que existen ciertos factores que podrían operar sólo para incrementar la satisfacción en el trabajo, y otros que pueden decrecer la satisfacción en el mismo.

Todos los satisfactores básicos, reconocimiento, logro, ascenso, responsabilidad y el trabajo en sí mismo, aparecen con mayor frecuencia en la satisfacción alta.

La tabla 3 muestra los factores de Herzberg, con la distinción entre satisfactores e insatisfactores.

Tabla 3: Los dos factores de Herzberg.

FACTORES MOTIVACIONALES (Fuentes de satisfacción laboral)	FACTORES DE HIGIENE (Fuentes de insatisfacción laboral)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo).	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Relación 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Políticas de la empresa 3. Salario 4. Supervisión 5. Beneficios y servicios sociales

Fuente: Elaboración propia

Los factores higiénicos están presentes en un porcentaje alto para que la persona pueda desarrollarse de manera normal pero no producen satisfacción en sí mismos. Por su parte, los factores motivadores son en un alto porcentaje aquellos que realmente estimulan a la persona y la motivan. Si no están producen insatisfacción.

La satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. La insatisfacción en el cargo está en función del contexto.

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

1.2.3. Factores relacionados a la satisfacción laboral.

Existen factores relacionados directamente con la satisfacción, como los mencionados por Herzberg, que son: logro, reconocimiento, independencia laboral,

responsabilidad y promoción. Aspectos que son considerados como parte del desarrollo de la persona y que no se relacionan con aquellos factores llamados “higiénicos” por Herzberg, es decir con aquellos que generan una percepción de auto realización y estima por parte de los miembros del equipo de trabajo.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, las condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros (Eden 2016).

El estudio de clima laboral en las organizaciones es una práctica permanente, y recalca la importancia de la medición de los niveles de satisfacción e insatisfacción en las diferentes áreas en torno a diferentes factores.

Los factores de medición de la satisfacción laboral por lo general están relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, la relación de las personas con sus jefes inmediatos, así como el sentido de equipo y pertenencia.

Para determinar si se cumple con las condiciones adecuadas de la satisfacción laboral de una empresa, es necesario determinar los factores de medición de clima y satisfacción laboral.

Stephen Robbins (R. P. Judge 2017) la satisfacción laboral está determinada por la satisfacción en el puesto de trabajo, siendo factores importantes como tener un trabajo desafiante, las recompensas equitativas, así también como las condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, así como el apoyo de los compañeros de trabajo.

Un trabajo desafiante, desde el punto de vista mental, quiere decir que las personas prefieren o a su vez les gustan puestos de trabajo que les brinden oportunidades en las que puedan utilizar sus habilidades y capacidades, que tengan una variedad de tareas, libertad y la retroalimentación sobre lo bien que están desempeñando.

Se puede indicar que estas tareas hacen que el trabajo sea más desafiante, que los puestos que no tienen mucho desafío son aburridos y los que tienen demasiado desafío generan en las personas un sentimiento de fracaso y frustración. Por lo que es recomendable que las condiciones de desafío sean moderadas para que los colaboradores experimenten el placer y la satisfacción.

Stephen Robbins (R. P. Judge 2017) menciona que los colaboradores necesitan que los trabajos tengan recompensas equitativas, con políticas y prácticas de ascensos justos, de manera que generen una percepción de equidad; por tal motivo las personas que perciben que existe una equidad y a la vez una compensación justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

Las condiciones de trabajo que son importantes, ya que los colaboradores se preocupan por su ambiente de trabajo y esto facilita un buen desempeño. La mayoría de personas quieren trabajar en lugares que no sean peligrosos y a la vez que sean cómodos, que estén cercanos a sus casas, que las instalaciones sean limpias, modernas; así como los instrumentos y equipos sean adecuados.

Adicionalmente es importante contar con un ambiente de trabajo donde los compañeros sean amigables y apoyen desinteresadamente, esto conduce a una mayor satisfacción en el puesto. Es importante tomar en cuenta, que el comportamiento del jefe debe denotar comprensión, apertura y ser amigable, ya que esto genera un buen desempeño. La relación del jefe debe enfocarse a comportamientos como mostrar interés personal por sus colaboradores y escuchar a las opiniones de los mismos.

1.3. Liderazgo y satisfacción laboral.

El liderazgo influye en la satisfacción laboral a través de una serie de variables que se relacionan entre sí. La apreciación que los individuos hacen de esos diversos factores está determinada por situaciones internas y externas a ellos como los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo y que finalmente intervienen en la percepción que ellos tienen del liderazgo y la satisfacción laboral de su empresa.

El liderazgo es un factor influyente en la percepción que tienen los empleados con el clima organizacional ya que es importante en el cumplimiento de los objetivos de la organización ya que si el clima es positivo los empleados se sienten más comprometidos con la empresa y de esta manera se genera un mejor desempeño en los empleados cuando un clima es negativo disminuye el desempeño un bajo rendimiento y situaciones conflictivas.

González L. (González 2013) plantea que en la medida en que cada estilo de liderazgo sea ejercido, acorde a la situación, el nivel de satisfacción laboral se verá afectado. Al relacionar el estilo utilizado por el líder y la satisfacción de los seguidores respecto a su trabajo, probablemente se pondrán de manifiesto una serie de antecedentes

y/o estrategias que permitan la creación de un buen clima laboral, en el cual prime la comunicación y coordinación entre puestos jerárquicos y trabajadores, el cumplimiento de objetivos, metas y resultados esperados al tener equipos satisfechos.

Considerando otras teorías de liderazgo relacionadas con el sentido positivo, tenemos el abordaje del liderazgo transformador (Yulk, 2008). En esta teoría se identifican cuatro tipos de conducta del líder: Consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores); motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores); influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), y estimulación intelectual (predominio de la razón por sobre la emoción). Son, precisamente estas características, las que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva Li & Hung (Li 2009).

1.4. Prácticas de liderazgo.

El fortalecimiento de los líderes en la actualidad conlleva distintas acciones formativas, de desarrollo de competencias, prácticas de integración de equipos, entre otras, por lo cual se presenta un marco conceptual que considera el desarrollo de planes de acción como resultado del diagnóstico de estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

Roberto Rabouin (Rabouin 2007) menciona que existen prácticas para el desarrollo del liderazgo, las cuáles están enmarcadas en: gestión empresarial, desarrollo del relacionamiento y desarrollo del liderazgo personal.

El autor indica que las prácticas para el desarrollo de la gestión empresarial tienen una relación con ser el mejor en su sector, segmento, o participación de mercado, ya que los mejores líderes de las organizaciones deben desarrollar prácticas gerenciales que les permitan diferenciarse, estas son:

- a) Práctica de la visión: considera que el líder debe tener la capacidad de tener múltiples visiones, entendiendo la realidad, leerla, identificar tendencias y definir rumbos. Al liderar al personal el líder debe lograr la aceptación de la visión compartida y luego traducir esa visión en acción.
- b) Práctica de la innovación: el autor menciona que en la actualidad solamente las compañías que son innovadoras son las que sobrevivirán a largo plazo; el hábito de la innovación es la responsabilidad del líder.
- c) Práctica de la gestión de cambio: considera que el líder debe tener la capacidad de saber gestionar el cambio, ya que esto no quiere decir que logre cambiarlo, sino

que hace referencia a la eficiencia y eficacia que le permita hacer los cambios en la organización.

Una vez que la gente se suma al cambio se puede identificar que bajan los niveles de resistencia, ya que es una forma de disminuir los costos directos o indirectos de los cambios.

- d) **Práctica de la planificación:** El plan es enriquecedor para los participantes ya que este es el ámbito apropiado para establecer diagnósticos y definir estrategias. La compañía y sus líderes deben pensar en términos de largo plazo.
- e) **Práctica del aprovechamiento tecnológico:** la tecnología es toda herramienta o instrumento que facilite la tarea o la vida del ser humano. La tecnología en una empresa puede tener un impacto importante frente a la competencia.
- f) **Práctica asociativa:** las empresas, de alto crecimiento y más exitosas, han prosperado mediante alianzas estratégicas con corporaciones más grandes y destacadas, ya que no se trata de competir, sino de equilibrar la balanza de forma que todos puedan ganar en la alianza.
- g) **Práctica de la delegación:** la delegación es una competencia gerencial importante y sin duda, una actividad clave para los líderes.

El autor indica que las prácticas para el desarrollo del relacionamiento consideran que el líder debe ser un hábil relacionador, capaz de construir puentes con otros. Para ser capaz de ejecutar la capacidad de relacionamiento, se debe contemplar el desarrollo de las siguientes prácticas:

- a) **Práctica de la asertividad:** se debe expresar de manera franca y directa los puntos de vista propios y opiniones, dejando expuestos en los procesos de retroalimentación no solo los pensamientos, sino también los sentimientos.
Si las demás personas no saben lo que realmente pensamos, ni lo que sentimos, es imposible construir una relación firme.
- b) **Práctica de la escucha activa:** escuchar con profundidad facilita el flujo de la inteligencia en lo que se refiere a la comunicación al eliminar las barreras físicas, fisiológicas y mentales que separan a la persona que habla de la que escucha.
- c) **Práctica de la comunicación:** no existe una buena práctica de comunicación en momentos difíciles, el líder no tendrá quien apoyarse para salir adelante.
- d) **Práctica de la proximidad:** es importante considerar que para ganarse la confianza de los colaboradores, se debe comunicar de manera adecuada, indagando lo que realmente piensan los seguidores.

- e) Práctica de la empatía: es importante ponerse en lugar del otro, sentir como se sienten y razonan; es muy difícil lograr entender el impacto de las palabras y acciones sobre los seguidores si no se empatiza.
- f) Práctica de la reciprocidad: se basa en la premisa “tratar a los demás como me gustaría que me traten”.
- g) Práctica de la afectividad: los líderes deben construir relaciones de afecto, lo cual no significa que es necesario agradar a todas las personas que trabajan con él. Se enfoca en el respeto por la dignidad del individuo.

Roberto R. Rabouin (Rabouin 2007) menciona que las prácticas para el desarrollo del liderazgo personal son las consideradas más difíciles, esto contempla que si no se puede liderar a uno mismo, no se puede liderar a otros.

El líder empresarial para obtener liderazgo gerencial, deberá empezar por trabajar su liderazgo personal a través de una serie de prácticas que le permitan concretar dicho liderazgo y estas son:

- a) Práctica de reflexión: la meditación es una disciplina básica para el desarrollo de la autoconciencia. El líder debe ser consciente de sus emociones, fortalezas y áreas de mejora para alcanzar resultados excepcionales.
- b) Práctica de la responsabilidad plena: la responsabilidad es la habilidad de dar respuesta de lo que sucede en nuestras vidas. El líder debe ser capaz de auto responsabilizarse de las cosas que le pasan y no victimizarse de ellas y tomar las riendas de las acciones.
- c) Práctica de autoconocimiento: la práctica del autoconocimiento es esencial para un líder, ya que la confianza del “yo”, solamente puede comenzar cuando el líder vuelca su atención a su interior, manteniendo la estabilidad a pesar de lo que suceda en el entorno.
- d) Práctica de la humildad: el sabio nunca se considera grande y en ello radica su grandeza, es por eso que el líder debe tener una actitud de aprendizaje permanente, declarar la ignorancia (no sé) le permitirá construir una relación de confianza con las personas.
- e) Práctica de la voluntad: la voluntad del líder está enfocada en la acción y en aprender; para el líder no existen fracasos sino aprendizajes obtenidos.

- f) Práctica del mejoramiento: si no se busca la perfección, nunca se podrá alcanzar la excelencia. El líder se pone objetivos y metas claras y retadoras. Se esfuerza por ser mejor cada día, teniendo en mente: “hacer las cosas bien desde la primera vez”.
- g) Práctica de la integridad: un líder debe tener integridad ya que es el fundamento de toda bondad y grandeza verdadera. La integridad está relacionada con lo que se dice y se hace, la coherencia de las acciones y las declaraciones son fundamentales para ser ejemplo en los equipos.

Capítulo segundo: Investigación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de CNT EP.

2.1. Antecedentes y reseña histórica de la empresa.

Con fecha 1 de octubre del 2008, se aprueba la fusión de las empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. y se crea la CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P. siendo su único accionista y administrador el Estado Ecuatoriano, a través del Fondo de Solidaridad. La Corporación tiene como objeto principal, brindar los servicios de Telecomunicaciones mediante el sistema de Telefonía Fija, Internet, Voz-Datos y otros, de acuerdo a los últimos avances tecnológicos y estándares de calidad fijados por los Organismos Internacionales.

La Corporación al ser una entidad regida por el gobierno, está sujeta a cambios administrativos y estructurados. Mediante Decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero del 2010, se crea la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P., la misma que entra en vigencia el 25 de enero del 2010, cambia su régimen contractual de Sociedad Anónima (S.A.) a Empresa Pública (E.P.), regida por el Código del Trabajo, Estatuto Social de la Corporación y la Ley de Empresa Públicas.

A continuación, se presenta el marco filosófico y estratégico de CNT EP y que guía el desarrollo de estrategias, objetivos y define directrices para la administración del Talento Humano:

Visión.

Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC's del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos.

Misión.

Brindar a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC's, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad.

Valores empresariales.

- Estamos comprometidos con el cliente: atendemos a nuestros clientes con calidad, calidez y alegría, generando confianza, ofreciendo la mejor experiencia y soluciones de última generación.
- Trabajamos en equipo: sumamos nuestros esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos y metas de la CNT EP.
- Somos eficientes: brindamos servicios de alta calidad, simplificando procesos y optimizando recursos.
- Innovamos: proponemos soluciones para transformar nuestros servicios a través de productos que aporten mayor valor a nuestros clientes.
- Actuamos con integridad: actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.
- Somos socialmente responsables: buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

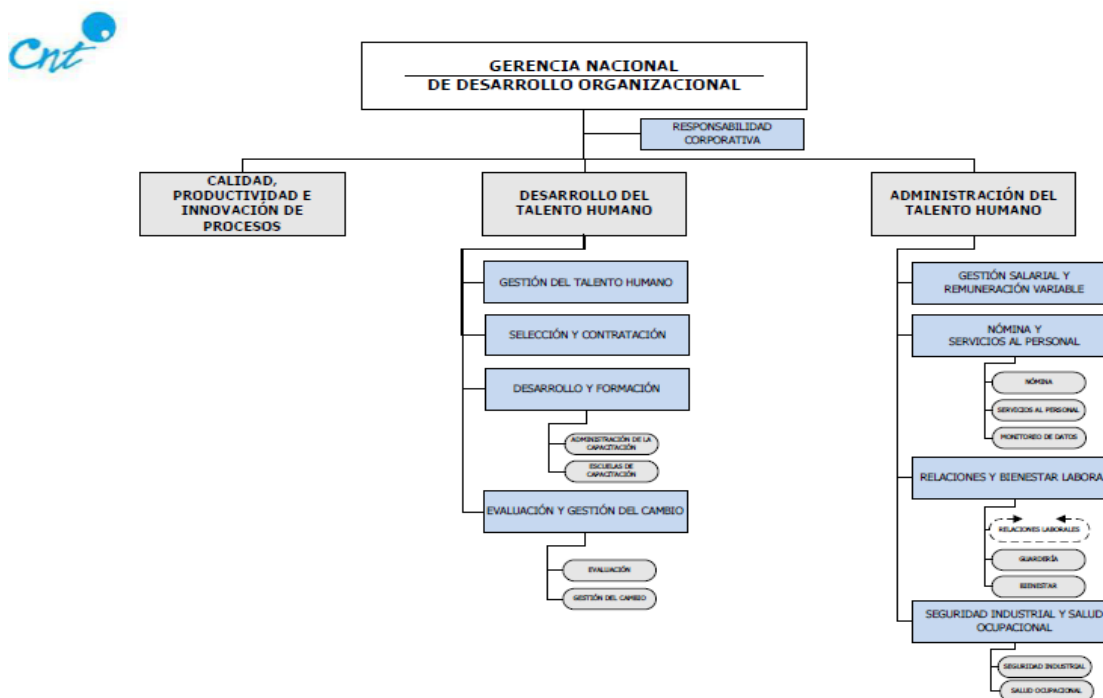
Objetivos de la Empresa.

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.
- Incrementar el acceso de los ciudadanos a los servicios que brinda CNT EP, tomando en cuenta la planificación territorial.
- Incrementar la participación de la CNT EP como principal proveedor de telecomunicaciones y TIC en el sector público.
- Incrementar productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC, innovadores, de calidad y con excelencia al cliente.
- Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización
- Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

Considerando que el presente trabajo tiene como alcance el análisis de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, a continuación, se muestra el Organigrama Funcional del área:

Figura 3:

Organigrama de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional



Fuente: CNT EP

En la Tabla 4 se presenta las Jefaturas que conforman la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y el número de trabajadores que existen en las mismas:

Tabla 4: Jefaturas de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

JEFATURA	NÚMERO DE TRABAJADORES
Jefatura de Gestión de Talento Humano	10
Jefatura de Selección y Contratación	12
Jefatura de Desarrollo y Formación	12
Jefatura de Evaluación y Gestión del Cambio	11
Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración Variable	12
Jefatura de Nómina y Servicios al Personal	16
Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral	15
Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	20

Fuente: Elaboración propia

2.2. Metodología de la investigación.

En base a lo planteado en el marco teórico, se tomó como referencia los estilos de liderazgo propuestos por Goleman, Boyatzis y McKee, los mismos que establecen seis estilos que son: autoritario, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach.

Para la identificación de los estilos de liderazgo en las jefaturas de la GNDEO, se aplicó un cuestionario de valoración de los estilos, a través de la revisión de comportamientos. Es un proceso de una autoevaluación del líder, y una evaluación por parte de los colaboradores.

El cuestionario consideró diez comportamientos para cada estilo de liderazgo. Para la aplicación se combinaron los comportamientos para no generar sesgos al momento de la evaluación. Se utilizó una escala que identifica “Si o No” para cada comportamiento.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es una Empresa Pública, las posiciones de gerencia son de libre remoción, por lo que se aplicó la evaluación a estos cargos.

El análisis de los estilos de liderazgo consideró la aplicación de un cuestionario realizado al grupo de Jefes de la GNDEO y a todos los colaboradores, obteniendo 8 cuestionarios de autopercepción y 108 cuestionarios aplicados a subordinados.

La información de satisfacción laboral contempló la aplicación de una encuesta que tomó en referencia la metodología mencionada por Stephen Robbins (R. P. Judge 2017) para la medición de la satisfacción en un puesto de trabajo.

Las herramientas utilizadas en la presente investigación fueron las siguientes:

- Anexo 1: Aplicación del cuestionario de los Estilos de Liderazgo según Goleman, Boyatzis y McKee a las 8 jefaturas de la GNDEO.
- Anexo 2: Cuestionario de identificación de Estilos de Liderazgo por parte de los colaboradores.
- Anexo 3: Encuesta de medición de satisfacción laboral.

Con la identificación de los estilos de liderazgo y la medición del nivel de satisfacción, se relacionó qué estilos de liderazgo impactan en la satisfacción de las personas.

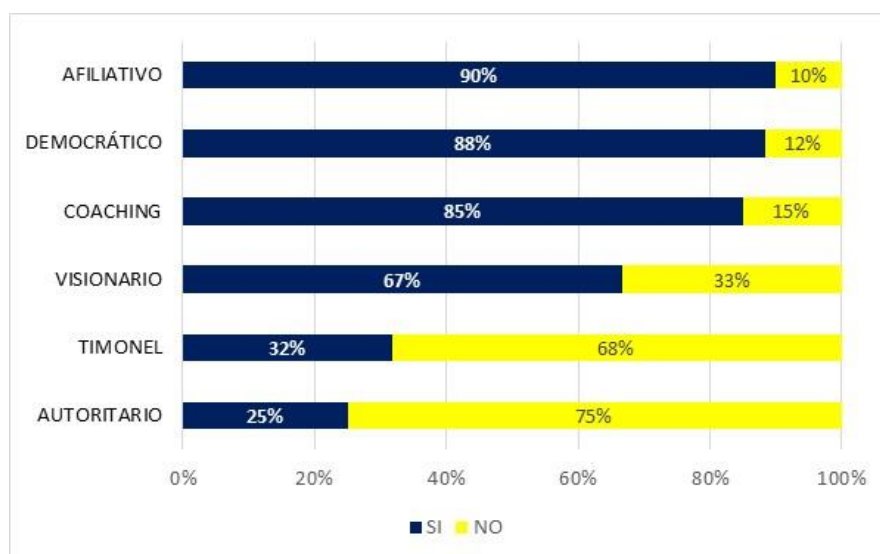
Considerando que se realizó una investigación tanto a nivel de la percepción de las Jefaturas, así como de los diferentes colaboradores de la GNDEO, a continuación, se muestra los resultados obtenidos desde la óptica de autopercepción de las jefaturas e identificación de estilos por parte de los colaboradores.

2.2.1. Estilos de liderazgo identificados por las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción)

A continuación se presentan los resultados de las respuestas al cuestionario de identificación de estilos de liderazgo realizados por los Jefes de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional. Se muestra la gráfica consolidada de la presencia de los seis estilos de liderazgo, desde la autopercepción de los líderes:

Figura 4:

Estilos de liderazgo de las Jefaturas en la GNDEO (autopercepción)



Fuente: Elaboración propia

Los estilos de liderazgo principales desde la autopercepción de los líderes son afiliativo y democrático; teniendo como principal característica la cercanía hacia los colaboradores, generar un ambiente de confianza mutua; así como, pedir opiniones a las personas para la toma de decisiones.

El estilo coaching es el tercero en presencia, en tanto que el estilo visionario es el cuarto identificado. Estos estilos de liderazgo consideran un enfoque al desarrollo de las personas y tener claridad de objetivos. El comportamiento más presente es ser honesto y transparente en las comunicaciones hacia los colaboradores, así como el saber convertir la visión general en acciones concretas.

Finalmente, los estilos de timonel y autoritario se encuentran con las percepciones más bajas.

En el Anexo 4, se muestra un detalle de cada estilo de liderazgo con sus respectivos comportamientos identificados en el análisis de la autopercepción de las jefaturas.

2.2.2. Estilos de liderazgo de las jefaturas de la GNDEO identificados por los colaboradores.

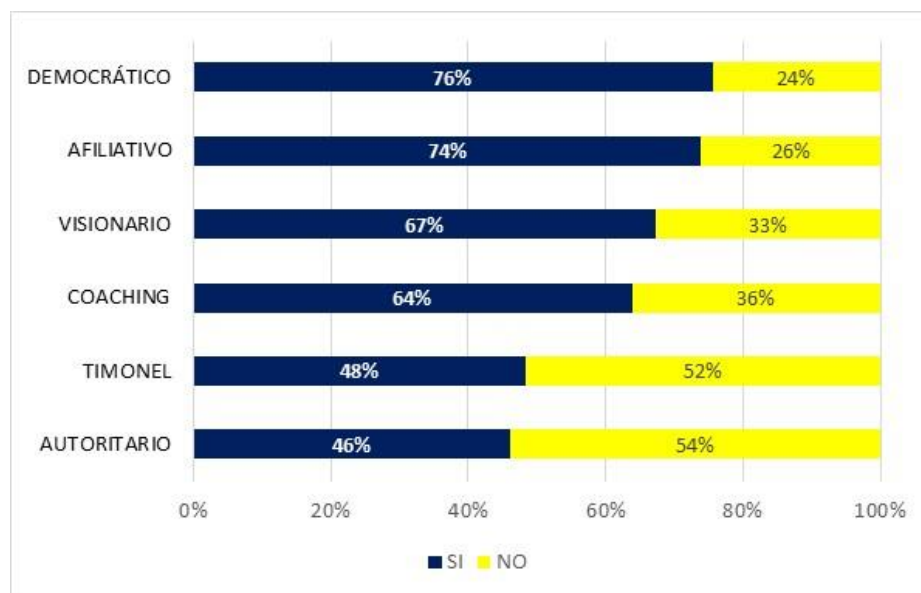
Mediante el cuestionario de estilos de liderazgo aplicado a los colaboradores de los jefes de la GNDEO, se procedió a que analicen y califiquen los comportamientos de sus jefes en base a la escala: “Si o No”; lo cual nos permite cuantificar el porcentaje de respuestas positivas y negativas; así como identificar los estilos que están presentes o predominan en los líderes.

Los resultados muestran tanto la presencia de los estilos a nivel de la GNDEO, así como para cada jefatura.

A continuación se presenta el promedio de los valores para cada estilo de liderazgo, de acuerdo a la valoración de los colaboradores:

Figura 5:

Estilos de Liderazgo de las Jefaturas de la GNDEO identificados por los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Los estilos que se encuentra con mayor nivel de presencia son el democrático y afiliativo. De las características identificadas en ambos estilos, se determinan como comportamientos presentes los siguientes: buscar consenso en el grupo de trabajo, preocuparse de mantener una adecuada relación interpersonal, tomar decisiones que

consideren las opiniones de las personas y mostrar preocupación sobre las necesidades del equipo.

Cabe destacar que, desde la opinión de los subalternos, estos perciben a los líderes con un enfoque hacia la persona, más que a la tarea.

El estilo coaching y visionario son los estilos tercero y cuarto identificados; teniendo como conductas asociadas a estos estilos el contar con una visión de trabajo amplia e integradora; así como, generar prácticas orientadas al desarrollo de las personas. Uno de los rasgos principales de los jefes bajo estos dos estilos, es contar con ambientes de trabajo estables y claridad de objetivos.

En la investigación realizada los estilos timonel y autoritario son los dos estilos menos presentes.

En el Anexo 5 se presenta un detalle de cada estilo de liderazgo con sus respectivos comportamientos identificados por los colaboradores.

2.3. Comparación entre la percepción de jefaturas y colaboradores de los estilos de liderazgo

A continuación, se muestra un comparativo de las percepciones relacionadas a los seis estilos de liderazgo analizados, lo que permite identificar el nivel de brechas o similitudes de percepciones en la investigación:

Tabla 5: Comparación entre la percepción de jefaturas y colaboradores de los estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Autopercepción Jefes	Evaluación Colaboradores
Autoritario	25%	46%
Democrático	88%	76%
Afiliativo	90%	74%
Visionario	67%	67%
Timonel	32%	48%
Coaching	85%	64%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar existen diferencias en las percepciones entre la autoevaluación realizada por los jefes y sus colaboradores, en el estilo democrático la calificación de jefes es de 88% y de los colaboradores de 76%, teniendo una brecha de 12%. Este estilo es predominante tanto desde la perspectiva de jefes y colaboradores, lo cual ratifica que existen decisiones tomadas en consenso y se busca la opinión de las personas.

El estilo afiliativo muestra un resultado de 90% para jefes y 74% para colaboradores, siendo una brecha de percepción de 16%; en el cual existen comportamientos como el mostrar cercanía de las personas en el equipo de trabajo y ambientes de trabajo positivos.

El estilo visionario tiene un resultado de 67% en jefes y de 67% en colaboradores, teniendo igualdad de percepción en este estilo, lo cual determina que existe un consenso en la presencia de los comportamientos mostrados por las jefaturas.

El estilo coaching tiene un resultado de 85% en jefes y de 64% en colaboradores, teniendo una brecha de 21%; lo cual determina que el desarrollo hacia las personas es menormente percibido por los seguidores del líder.

El estilo timonel tiene un resultado de 32% para jefes y 48% para colaboradores, presentando una brecha del 16%, con lo cual se puede concluir que las personas perciben un enfoque más hacia la tarea y recursos, que el desarrollo hacia las personas.

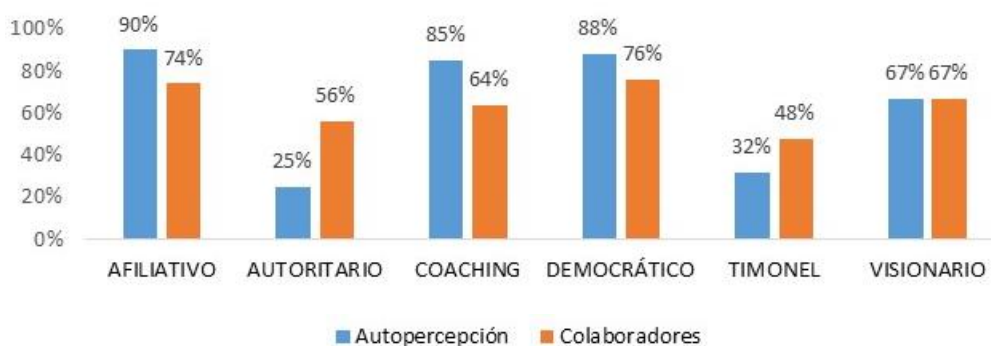
El estilo autoritario presenta un resultado de 25% para jefes y de 46% para colaboradores, teniendo una brecha de percepción del 21%, este estilo muestra que las personas sí perciben rasgos de orientación a la tarea, exigencia y enfoque a cumplimiento estricto de lo determinado por los jefes.

Únicamente en el estilo visionario se tiene la misma similitud de respuestas; en el resto de estilos las brechas de percepción se encuentran entre un 12% al 21%. Cabe mencionar que los dos estilos de mayor predominancia tanto en jefes y colaboradores son el democrático y afiliativo.

A continuación, se muestra una gráfica de las diferencias percepciones:

Figura 6:

Comparación de percepciones de auto evaluación de líderes y sus colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede identificar que el estilo democrático tiene un porcentaje de 88% en la autopercepción, en tanto que los colaboradores lo perciben con un 76%, esto determina que existe una brecha de diferencia en ambas percepciones, sin embargo, es uno de los estilos que en ambos casos muestran resultados altos (sobre el 75%).

El estilo afiliativo muestra una autopercepción del 90% y resultado del 74% en la evaluación de colaboradores, siendo uno de los estilos que se identifican como predominantes.

El estilo visionario tiene un resultado de 67% tanto en la autopercepción y la evaluación de los colaboradores, con lo cual es el único estilo en donde el resultado muestra similitud.

El estilo de coaching tiene un 85% de autopercepción y un 64% de evaluación de los subalternos, siendo uno de los estilos en donde los colaboradores muestran una calificación menor y no es predominante desde esa perspectiva (trabajadores).

El estilo timonel obtuvo una percepción positiva del 32% por parte de los líderes y con un 48% de los colaboradores, en cuyo caso los subalternos si perciben una existencia mayor de este estilo.

Finalmente, el estilo autoritario obtuvo un 25% de autopercepción y un 46% en la evaluación de colaboradores, con lo cual se puede concluir que los líderes no perciben ser autoritarios, sin embargo sus trabajadores si lo determinan.

En base al análisis realizado y dado el mayor nivel de encuestas realizadas a colaboradores (108), se tomará en cuenta la percepción de los mismos para desarrollar los

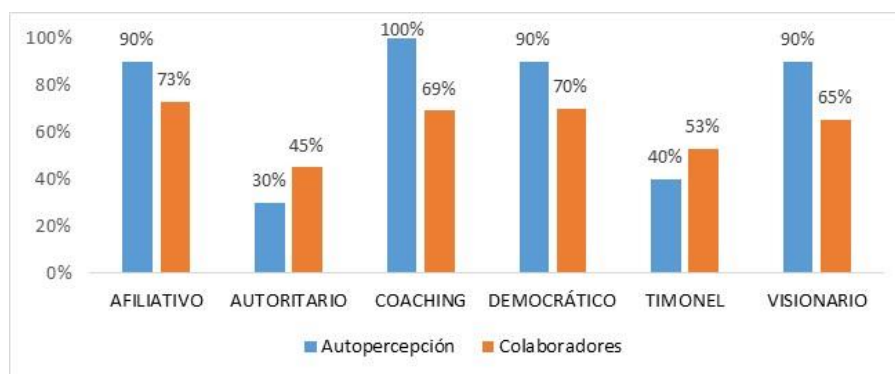
planes de acción; con lo cual, los estilos de liderazgo democrático y afiliativo se muestran como los predominantes.

2.4. Estilos de liderazgo identificados en cada Jefatura de la GNDEO

A continuación, se presenta los resultados de los estilos de liderazgo para cada una de las jefaturas de la GNDEO, en la cual se muestra tanto la autopercepción del Jefe ocupante de la posición y el resultado promedio de la percepción del grupo de colaboradores a su cargo.

2.4.1. Estilos de liderazgo de la Jefatura de Gestión de Talento Humano

Figura 78:



Fuente: Elaboración propia.

El estilo con mayor nivel de presencia desde la autopercepción del jefe es el coaching, que se orienta hacia el desarrollo de las personas, considerando la motivación, cercanía y retroalimentación positiva hacia los colaboradores, enfocándose en el descubrimiento de las acciones de mejora por parte de los miembros del equipo.

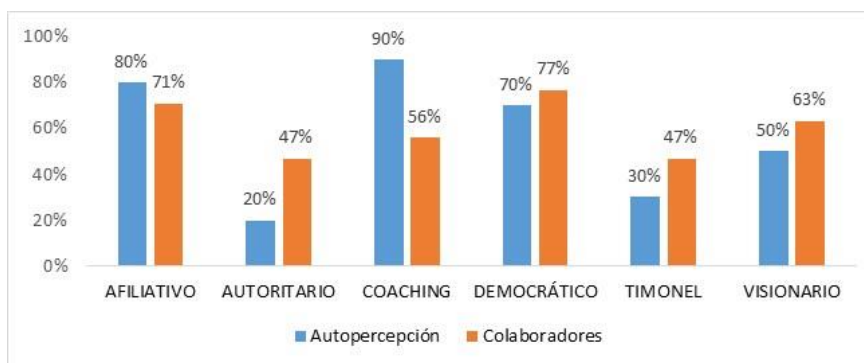
Según la percepción de los colaboradores el estilo afiliativo es el más presente, cuyos comportamientos se enfocan a la relación cercana entre el líder y sus seguidores, conocer las necesidades de las personas y equilibrar la vida laboral y personal. El segundo estilo en predominancia es el democrático, que escucha las opiniones, sugerencias y puntos de vista de los miembros del equipo, tomando decisiones con una actitud conciliadora.

La diferencia de perspectivas entre los colaboradores y el líder, radica en la presencia de un estilo democrático y afiliativo, antes que del estilo coaching.

Cabe mencionar que un estilo mencionado en mayor opinión por parte de los colaboradores es el autoritario, por lo cual para mejorar esta percepción se recomienda desarrollar la práctica de la proximidad, así como la escucha activa para fortalecer el estilo coaching.

2.4.2. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Selección y Contratación.

Figura 89:



Fuente: Elaboración propia.

Los estilos con mayor nivel de presencia desde la autopercepción del jefe son coaching y afiliativo, que se orientan hacia el desarrollo de las personas, considerando la motivación, cercanía y retroalimentación positiva dentro del equipo.

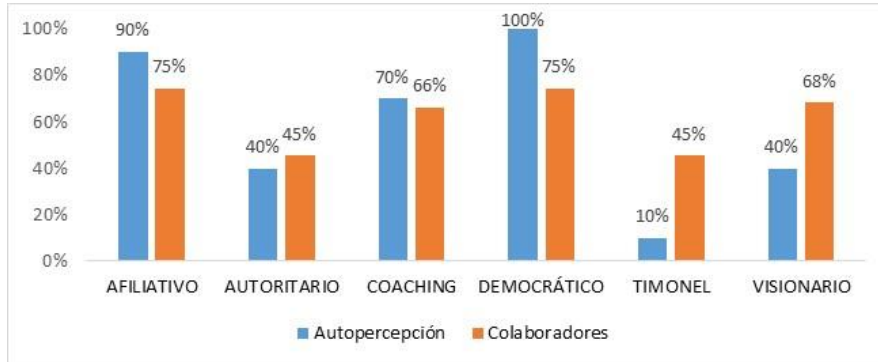
Según la percepción de los colaboradores los estilos democrático y afiliativo son los más presentes, teniendo características que se enfocan a la relación cercana entre el líder y sus seguidores y escuchar las opiniones, sugerencias y puntos de vista de los miembros del equipo, tomando decisiones con una actitud conciliadora.

La diferencia de perspectivas entre los colaboradores y el líder, radica en la presencia de un estilo democrático.

Considerando que existe una brecha de percepción en el estilo autoritario, se sugiere que en esta jefatura se desarrolle la práctica de proximidad.

2.4.3. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Evaluación y Gestión del cambio.

Figura 910:



Fuente: Elaboración propia.

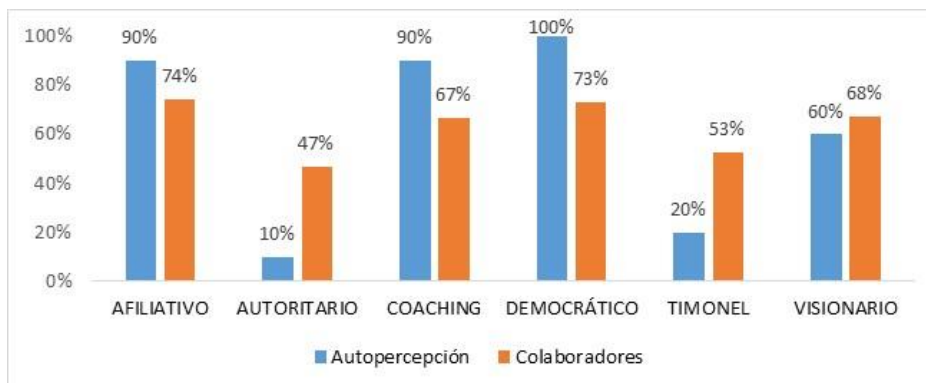
Los estilos principales desde la autopercepción del jefe son: democrático y afiliativo, los cuáles muestran orientación a las personas, buscando consenso en la toma de decisiones, así como cercanía y enfoque en la motivación del equipo.

Desde la percepción de los colaboradores el estilo democrático y afiliativo también se manifiestan como los dos estilos más presentes en la jefatura. Es decir existe igual percepción entre líder y seguidores.

Una diferencia importante entre la autopercepción y la percepción de los colaboradores es en el estilo timonel, por lo cual se sugiere la implementación de las prácticas de delegación y planificación, para el desarrollo del mismo.

2.4.4. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Desarrollo y Formación.

Figura 1011:



Fuente: Elaboración propia.

Los estilos con mayor nivel de autopercepción del jefe son: democrático, coaching y afiliativo. Siendo estilos que muestran comportamientos como escuchar a las personas para tomar decisiones, desarrollar a los miembros del equipo y promover la cooperación y compromiso.

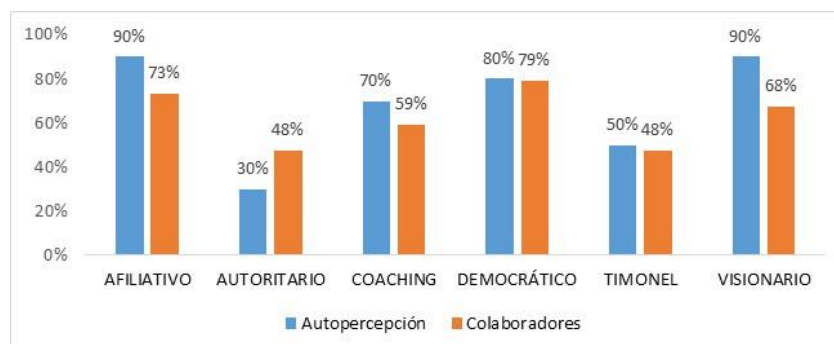
Desde la percepción de los colaboradores los estilos afiliativo y democrático son los más presentes, teniendo una diferencia de percepción en la presencia del estilo de coaching.

Cabe mencionar que el estilo autoritario es el de menor predominancia, sin embargo tiene una diferencia de percepción entre líder y seguidor.

Se recomienda en esta jefatura implementar un programa de mejora de las prácticas de proximidad, gestión del cambio, innovación y escucha activa.

2.4.5. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración variable.

Figura 1112:



Fuente: Elaboración propia.

Los estilos que muestran el resultado más alto desde la autopercepción del jefe son: afiliativo, y visionario. Siendo estilos que muestran comportamientos como facilitar y promover colaboración y compromiso entre las personas, así como proponer y comunicar con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización.

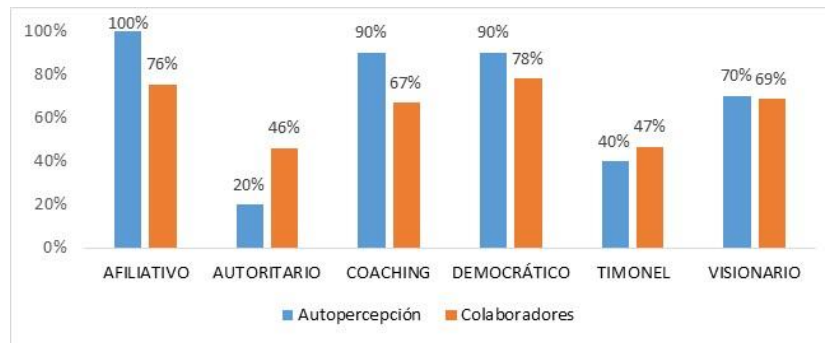
Desde la percepción de los colaboradores los estilos principales son: democrático y afiliativo, teniendo comportamientos como buscar las opiniones de los demás como fuente de ideas que mejoren sus propias opciones y soluciones y conocer bien a sus colaboradores y establecer con ellos vínculos de confianza y proximidad.

El estilo predominante desde la percepción del líder y sus seguidores es el afiliativo, en tanto que existe una diferencia en considerar los colaboradores al

democrático como segundo estilo de predominancia. Para fortalecer el estilo visionario se recomienda desarrollar las prácticas de visión y aprovechamiento tecnológico.

2.4.6. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Nomina y Servicios al Personal.

Figura 1213:



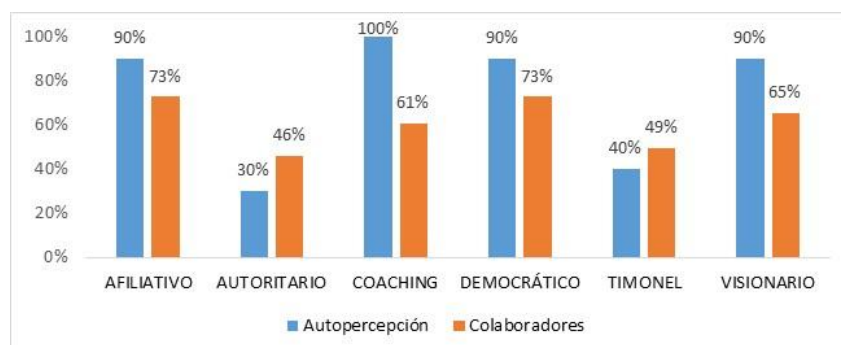
Fuente: Elaboración propia.

Los estilos principales en esta jefatura desde la autopercepción del jefe son: Afiliativo, coaching y democrático; que tienen como característica el cultivar un clima de trabajo de ayuda mutua, delegar responsabilidades y resultados como mecanismo para dar autonomía y tomar decisiones basadas en consenso.

Según la percepción de los colaboradores los estilos predominantes son el democrático y afiliativo, teniendo igual percepción que la del líder. El estilo autoritario desde la percepción de los colaboradores, es el de menor predominancia, por lo cual se sugiere un plan de desarrollo de liderazgo que contemple fortalecer aún más la práctica de proximidad.

2.4.7. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral.

Figura 1314:



Fuente: Elaboración propia.

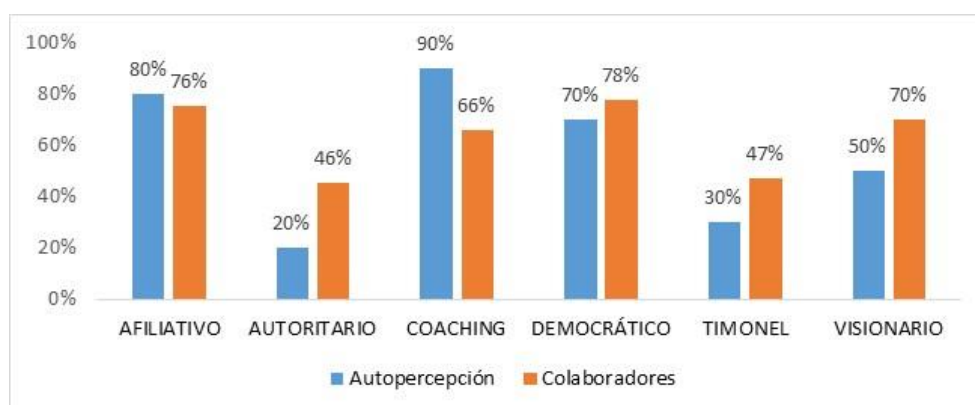
El estilo con el resultado positivo más alto, desde la autopercepción del jefe, es Coaching cuya principal característica es descubrir el talento y habilidades de las personas.

En tanto que la percepción de los colaboradores sobre los estilos más predominantes son afiliativo y democrático, que tienen como comportamientos característicos ofrecer apoyo en los momentos de crisis y dificultades personales y buscar la participación activa de las personas a la hora de proponer planes concretos de acción.

Se sugiere fortalecer la práctica de proximidad, planificación y delegación para que impacten en los estilos autoritarios y timonel.

2.4.8. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Figura 1415:



Fuente: Elaboración propia.

Los estilos más altos, desde la autopercepción del jefe, son: coaching y afiliativo y el estilo de menor nivel de presencia es el autoritario. Esta jefatura muestra como características el desarrollo y cercanía hacia las personas.

Según la percepción de los colaboradores el estilo democrático y afiliativo son los dos más presentes, por lo cual desde la percepción de los seguidores se considera como característica el poder opinar y participar en las decisiones del equipo.

Los estilos timonel y autoritario, son aquellos en donde los colaboradores identifican que se encuentran más presentes, de lo que identifica el jefe del área; por lo cual se sugiere fortalecer las prácticas de proximidad, planificación y delegación.

En base a los resultados de la investigación de los estilos de liderazgo de las Jefaturas en la GNDEO; se puede concluir que una persona puede actuar con diferentes

estilos, de acuerdo a la situación y al desarrollo de sus seguidores; lo que conlleva a tener una mezcla de los seis estilos. Esto concuerda con lo mencionado por los autores Crosby, Hughes, Bass & Riggio, Goleman en las teorías situacional y transformacional.

2.5. Nivel de satisfacción laboral en la GNDEO.

Para identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la GNDEO, se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de cada área. En el Anexo 3 se presenta la encuesta de Satisfacción Laboral, la misma que contiene 10 preguntas enfocadas en la medición de: apoyo, condiciones de trabajo, recompensas equitativas y trabajo desafiante, de esas 10 preguntas se seleccionaron aquellas relacionadas a la gestión del líder y se tomó en cuenta tres factores de medición que son los siguientes:

Tabla 6: Factores de Medición

#	Nombre
1	Apoyo de jefe inmediato y colegas
2	Recompensas equitativas
3	Trabajo desafiante

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos factores se diseñó un conjunto de preguntas para medir el nivel de satisfacción laboral en el puesto de trabajo. A continuación se presentan las preguntas respectivas. Se consideró la pregunta que tiene relación directa con la gestión del líder y sus habilidades de liderazgo.

Factor: Apoyo del jefe inmediato y colegas.

- ¿Cuándo se presentan dificultades en el desarrollo de sus funciones y en las relaciones interpersonales, recibe apoyo de su jefe inmediato?
- ¿Siente que existe cooperación y apoyo entre todas las personas con las que trabaja en la GNDEO?

Factor: Recompensas equitativas.

- ¿Considera que su trabajo actual es compensado, de manera equitativa y justa?

Factor: Trabajo desafiante.

- ¿Considera que su trabajo es valorado, importante y genera logros personales?

- ¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones para agilizar su trabajo y lograr los resultados requeridos?
- ¿En la GNDEO, se recibe toda la retroalimentación del desempeño laboral necesaria para un buen funcionamiento?

Para el procesamiento y tabulación de información se utilizó la siguiente escala de calificación:

Tabla 7: Escala de calificación de encuesta de satisfacción laboral

Calificación	Valor porcentual
Insatisfecho	0%
Poco satisfecho	25%
Satisfecho	75%
Muy satisfecho	100%

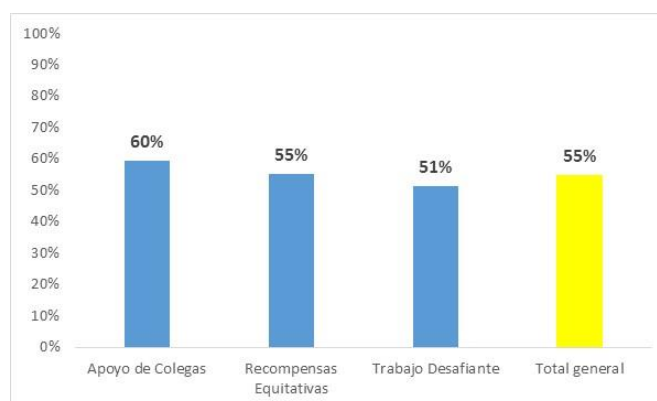
Fuente: Elaboración Propia

Esta escala de valores pares se utilizó para evitar sesgos en la evaluación y tendencia central en la calificación.

A continuación, se muestra los resultados de satisfacción de manera consolidada y por cada Jefatura de la GNDEO, desglosados por factor analizado:

Figura 1516:

Satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia

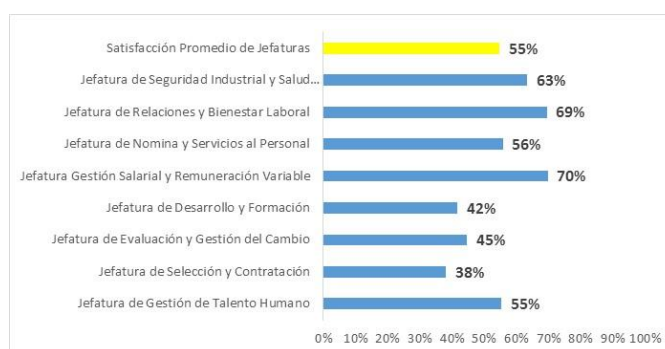
Como se puede apreciar los valores promedios de satisfacción laboral en la GNDEO se encuentran en un 55%, levemente sobre el punto medio de satisfacción (50%), es decir la satisfacción se ubica a nivel medianamente satisfecho. El factor con mayor nivel de puntuación es el de apoyo del jefe inmediato y colegas, y el factor con menor resultado es trabajo desafiante.

La percepción positiva de los colaboradores en la GNDEO, manifestada en el diagnóstico, contempla que cuándo se presentan dificultades en el desarrollo de sus funciones y en las relaciones interpersonales, reciben apoyo de su jefe inmediato; en tanto que la percepción más negativa es que los ascensos y promociones no se manejan con políticas de transparencia y equidad.

A continuación se presenta e indica una comparación de la satisfacción obtenida por las diferentes jefaturas de la GNDEO:

Figura 1617:

Satisfacción laboral de las Jefaturas de la GNDEO



Fuente. Elaboración Propia

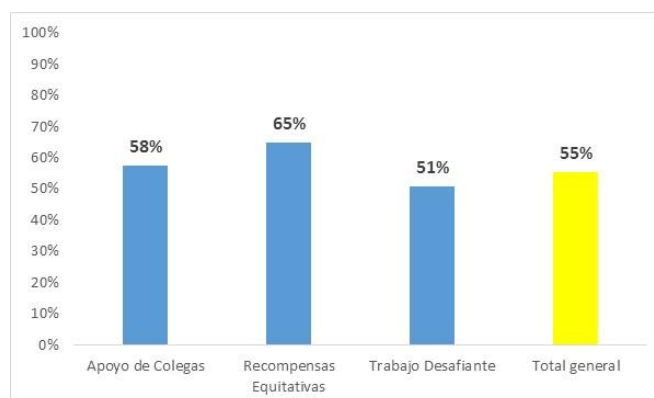
La Jefatura que muestra mejor resultado en la satisfacción laboral es la Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración Variable con un 70%, seguida de la Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral con 69%; las dos áreas que muestran resultados más bajos son la Jefatura de Desarrollo y Formación, y la Jefatura de Selección y Contratación con un 42% y 38% respectivamente.

A continuación se presenta los resultados por cada jefatura y factor de satisfacción diagnosticado:

Jefatura de Gestión del Talento Humano.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 1718:



Fuente: Elaboración propia

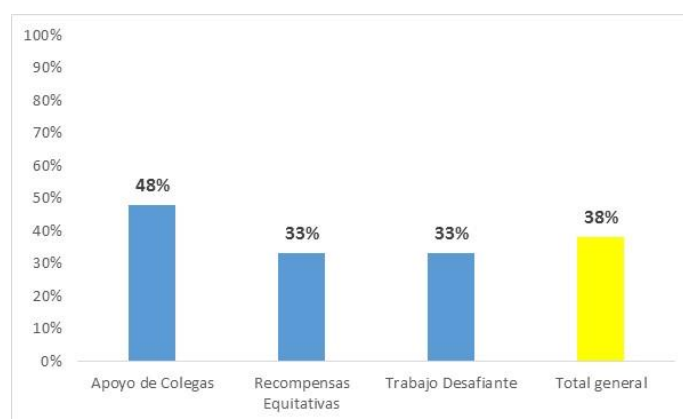
El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 55%, siendo medianamente satisfecho. El factor de recompensas equitativas tiene el resultado más alto de satisfacción con 65%, seguido de apoyo de jefe inmediato y colegas con un 58%; siendo el resultado más bajo el trabajo desafiante con 51%.

El factor con mejor nivel de percepción por parte de los colaboradores es el consideran que su trabajo actual es compensado, de manera equitativa y justa; teniendo el factor de menor nivel de percepción en lo relacionado a si su trabajo es valorado, importante y genera logros personales; por lo cual se sugiere trabajar en prácticas de retroalimentación positiva en el trabajo.

Jefatura de Selección y Contratación.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 1819:



Fuente: Elaboración propia

El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 38%, siendo poco satisfecho. Los tres factores de satisfacción se encuentran por debajo del 50%, mostrando

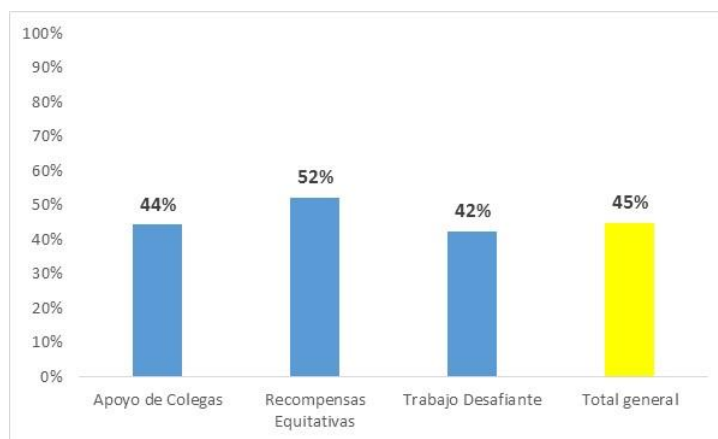
los siguientes resultados: Apoyo de jefe inmediato y colegas con un 48%, trabajo desafiante y recompensas equitativas con 33%.

El factor con mejor nivel de percepción es que sienten su trabajo valorado, importante y que genera logros personales; y el factor con menor nivel de percepción es que no existe cooperación y apoyo entre todas las personas con las que trabajan. Dado estos resultados se sugiere fortalecer las prácticas de trabajo en equipo, retroalimentación y apoyo constante en el trabajo por parte de los líderes.

Jefatura de Evaluación y Gestión del Cambio.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 1920:



Fuente: Elaboración propia

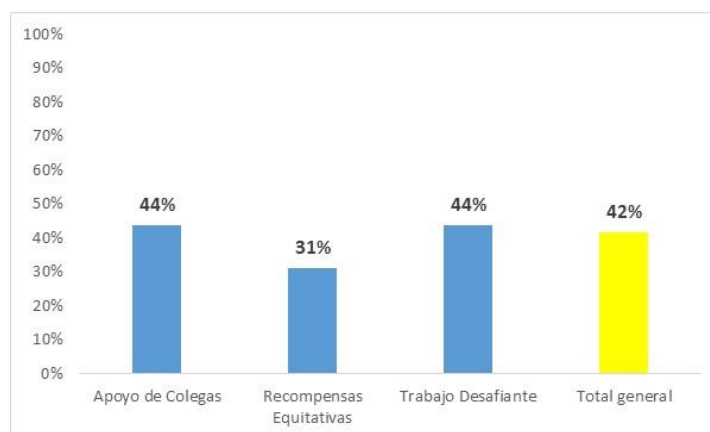
El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 45%, siendo poco satisfecho. El factor de recompensas equitativas tiene el resultado más alto de satisfacción con 52%, seguido de apoyo de jefe inmediato y colegas con un 44%; siendo el resultado más bajo el trabajo desafiante con 42%.

Dada la percepción negativa presentada en esta jefatura y considerando que los factores con los resultados más bajos son los relacionados al apoyo por parte de los jefes ante dificultades presentadas en el trabajo y que no se recibe retroalimentación sobre el desempeño, se sugiere fortalecer las prácticas de liderazgo relacionadas al estilo de coaching, así como programas de gestión del desempeño y retroalimentación.

Jefatura de Desarrollo y Formación.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 2021:



Fuente: Elaboración propia

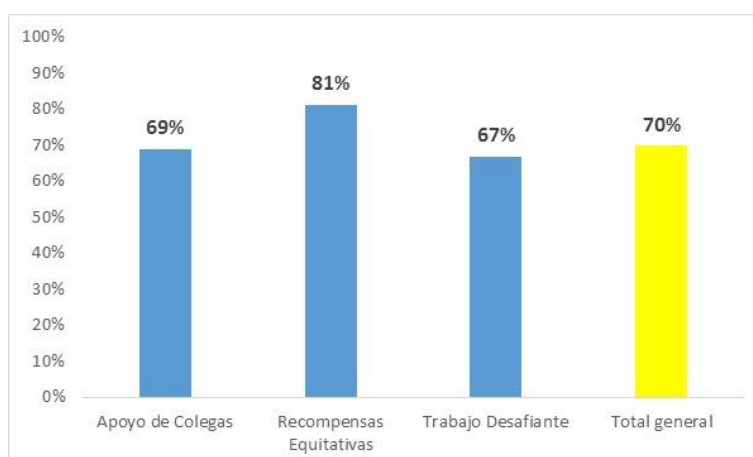
El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 42%, siendo poco satisfecho. Los tres factores muestran resultados bajo el 50%; los factores de recompensas equitativas y apoyo de jefe inmediato y colegas tienen un 44% de satisfacción, siendo el resultado más bajo las recompensas equitativas con 31%.

En esta jefatura existen factores críticos como el contar con procesos de retroalimentación por parte del jefe, una percepción negativa de justicia y equidad en la compensación, así como la cooperación y apoyo en el área; por lo cual será importante fortalecer los estilos de coaching y democrático; así como implementar mejores prácticas de gestión de compensaciones y desempeño.

Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración Variable.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 2122:



Fuente: Elaboración propia

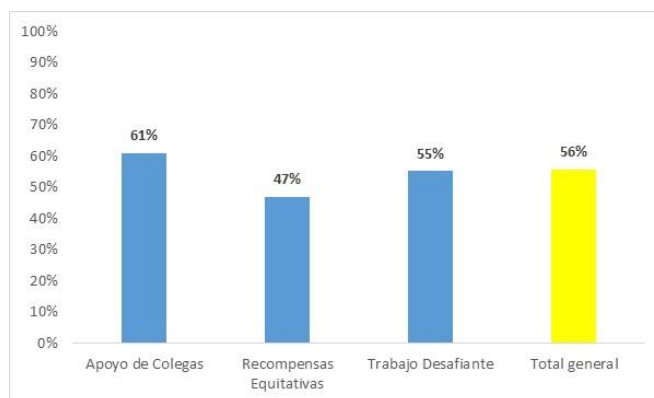
El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 70%, siendo medianamente satisfecho. El factor de recompensas equitativas tiene un resultado de satisfacción con 81%, siendo el más alto y situándose en un nivel de satisfecho. El segundo factor es apoyo de jefe inmediato y colegas con un 69% y el resultado más bajo es trabajo desafiante con 67%. Esta área muestra los resultados más altos de satisfacción de la GNDEO.

En esta jefatura existe una percepción positiva sobre el apoyo que reciben los colaboradores por parte de líder en situaciones de dificultad y el sentido de equidad en la misma, lo que genera que la percepción del estilo afiliativo esté presente en los colaboradores. La principal área de mejora está relacionada a la cooperación y apoyo por parte de las personas, por lo cual se sugiere implementar una práctica de team building, así como fortalecer el estilo de coaching y visionario, buscando la cohesión del equipo.

Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 2223:



Fuente: Elaboración propia

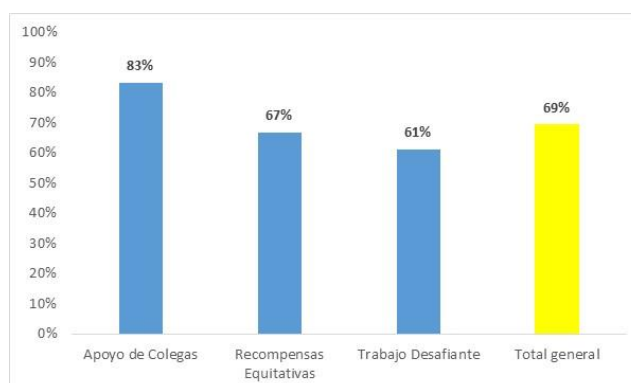
El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 56%, siendo medianamente satisfecho. El factor de apoyo de jefe inmediato y colegas muestra el resultado más alto con un 61%; seguido de trabajo desafiante con 55%; recompensas equitativas con 47%.

En esta jefatura la percepción positiva respecto al trabajo en equipo (cooperación y apoyo entre las personas) genera un sentido favorable en la percepción de satisfacción laboral; en tanto que la percepción sobre la justicia y equidad de las compensaciones genera malestar; por lo cual, se sugiere mejorar las prácticas de compensación en lo relacionado a la aplicación de las políticas salariales, ajustes e incrementos basados en desempeño y equidad interna.

Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 2324:



Fuente: Elaboración propia

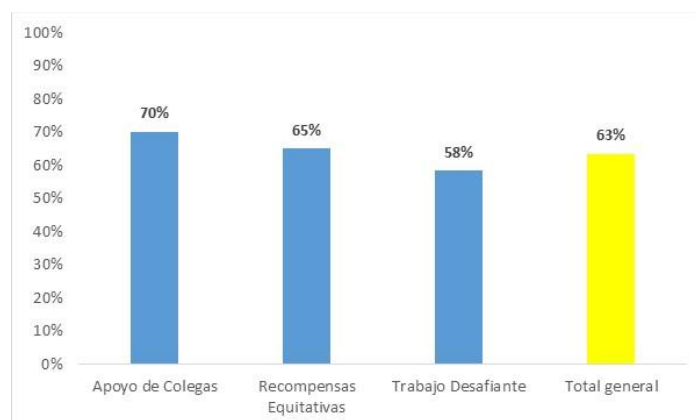
El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 69%, siendo medianamente satisfecho. El factor de apoyo de jefe inmediato y colegas es el más alto con un 83% (satisfecho); seguido de recompensas equitativas con 67% y trabajo desafiante con 61%.

La percepción positiva en el trabajo, principalmente viene determinada por el apoyo que sienten en el mismo, por parte del jefe inmediato, lo cual sugiere que el estilo, afiliativo y democrático estén presentes; el área de mejora se relaciona a sentirse valorados, importantes y que generan logros personales, por lo que se sugiere fortalecer la práctica de coaching y retroalimentación efectiva.

Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta Jefatura:

Figura 2425:



Fuente: Elaboración propia

El resultado de satisfacción laboral en esta jefatura se sitúa en un 63%, siendo medianamente satisfecho. El factor de apoyo de jefe inmediato y colegas es el más alto con un 70%, seguido de recompensas equitativas con 65% y trabajo desafiante con 58%.

La satisfacción sobre aspectos como tener la posibilidad de tomar decisiones en el trabajo, apoyo ante dificultades, así como cooperación entre compañeros, muestran un resultado favorable, por lo cual el estilo democrático y afiliativo están presentes; se sugiere desarrollar las prácticas de retroalimentación, dado que es el principal malestar por parte de los colaboradores, lo que genera que se sienta una presencia del estilo autoritario y deba utilizarse en mayor grado el estilo coaching.

En el Anexo 6 se presenta la relación entre los niveles de satisfacción laboral y los diferentes estilos de liderazgo, por cada jefatura de la GNDEO de manera detallada.

Capítulo tercero: Plan de Acción.

3. Plan de acción para el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en la GNDEO.

El plan de acción considera el enfoque de la teoría de liderazgo conductual, que menciona que el desarrollo de programas de formación, apoyan a los directivos para adquirir competencias de liderazgo. Esta teoría, indica que por medio del aprendizaje, se puede transmitir patrones de conducta a quienes quieran ser líderes eficaces.

Por otra parte; revisada la teoría de las prácticas de liderazgo que plantea el autor Rabouin en el presente texto, éstas reflejan la realidad de la labor que todo ejecutivo debe tener como fortaleza para ejercer la función de gerenciamiento y de líder en la conducción de personas hacia los objetivos organizacionales.

Los ejes planteados consideran el enfoque metodológico y conceptual propuesto por Roberto R. Rabouin (Rabouin 2007) y son:

1. Fortalecimiento de las prácticas de gestión empresarial.
2. Fortalecimiento del desarrollo del relacionamiento.
3. Fortalecimiento del desarrollo del liderazgo personal.

Adicionalmente, la propuesta incorpora el desarrollo de competencias de liderazgo de las Jefaturas de la GNDEO bajo las siguientes premisas:

- **Fortalecimiento de los estilos de liderazgo:** Considera que los seis estilos de liderazgo se encuentran presentes en las Jefaturas de la GNDEO, se ha diseñado un plan de acción para desarrollar cada estilo de liderazgo y corregir comportamientos que muestren cada uno de ellos.
- **Acciones de capacitación:** Se muestra temáticas de capacitaciones específicas para cada práctica de liderazgo, las mismas que contiene contenidos sugeridos para el desarrollo de comportamientos.
- **Proceso de coaching ejecutivo:** Este proceso se recomienda para fortalecer las competencias de comunicación que potencien el desarrollo del equipo, coordinar acciones para lograr mayores desempeños asociados a ambientes laborales de empoderamiento, bienestar e incremento de satisfacción. Contemplando los principales motivadores de los equipos, se buscará desarrollar espacios de trabajo

que fomenten el reconocimiento, logro y puestos de trabajo retadores; y de esta manera mejorar la satisfacción en los puestos de trabajo.

- **Transferencia de conocimientos:** El programa de capacitación y desarrollo sugerido tiene una duración estimada de 70 horas presenciales, por lo cual se aplicará las políticas de réplica de conocimientos, así como la firma de un convenio de devengación, el cual establece un período de permanencia en la institución de 1 año, o el pago de los valores invertidos en caso de desvinculación de la empresa; este aspecto se basará en el reglamento vigente de Talento Humano.

Dadas las premisas mencionadas, se presenta el plan integral para el fortalecimiento de las competencias de liderazgo, el mismo que contiene acciones de capacitación y desarrollo enfocadas en tres ejes fundamentales de gestión para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de la GNDEO.

A continuación se muestra las acciones de capacitación y desarrollo para cada una de las tres prácticas de liderazgo:

- 1. Fortalecimiento de las prácticas de gestión empresarial.-** se han establecido módulos de trabajo con una duración de 4 horas cada uno, los cuales contienen diferentes temáticas y contenidos asociados a fortalecer las competencias de liderazgo, las mismas que se sugiere sean realizadas por un centro especializado en formación, universidad o profesionales expertos en las temáticas. Los módulos y contenidos son:

a) Práctica de visión
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de visión de largo plazo. • Relación entre estrategia y cultura organizacional. • Diseño de planes estratégicos. • Compromiso de los colaboradores con la visión empresarial.

b) Práctica de innovación
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Diseño de pensamiento: “Design thinking”.• Solución de problemas.• Venta de ideas.• Modelo de negocio interno.
c) Práctica de gestión del cambio
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Inteligencia emocional.• La zona de confort y la zona de aprendizaje.• Enfrentar los miedos.• Vender la idea de cambio
d) Práctica de planificación
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Lo urgente y lo importante.• Técnicas de organización.• Planificación y objetivos.• Organización de equipos.
e) Práctica de aprovechamiento tecnológico
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Uso de redes sociales• Creación de marca personal tecnológica• Tecnologías actuales y el uso empresarial

f) Práctica asociativa
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cooperación como insumo clave. • Fijación de metas. • El sentido de pertenencia. • El compromiso. • El rapport.
g) Práctica de la delegación
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional. • Gerenciamiento de emociones. • Consciencia y coherencia. • Influencia y comunicación.

- 2. Fortalecimiento de desarrollo del relacionamiento.** - contemplan el desarrollo de competencias de interrelación del líder a través de módulos de duración de cuatro horas cada uno, los mismos que se sugiere sean realizadas por un centro especializado en formación, universidad o profesionales expertos en las temáticas que son:

a) Práctica de asertividad
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asertividad. • Impacto e influencia. • Comprensión y entendimiento.

b) Práctica de la escucha activa
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• El oír y el escuchar.• Corporalidad y mensajes enviados.• Interpretación del lenguaje.
c) Práctica de la comunicación
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• El lenguaje no verbal.• Los actos lingüísticos.• El poder de la Escucha y la Indagación.• Errores de la comunicación
d) Práctica de proximidad
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Construcción de relaciones positivas.• Relaciones tóxicas y su manejo.• Construcción de confianza.• Conexión y resultados.
e) Práctica de empatía
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Entendiendo las emociones básicas.• Auto regulación emocional.• Autocontrol.• La empatía en la empresa.
f) Práctica de reciprocidad
Contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Construcción de acuerdos.• La importancia del dar y recibir.

<ul style="list-style-type: none"> • Construcciones lingüísticas: oferta y pedidos.
g) Práctica de afectividad
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de emociones. • Expresión de emociones y corporalidad. • La práctica del reconocimiento.

- 3. Fortalecimiento del desarrollo del Liderazgo Personal.** - para el fortalecimiento del liderazgo personal, se recomienda la implementación de un programa de coaching ontológico de una duración mínima de 10 sesiones de trabajo de una duración de 1 hora; que permita al líder tener un desarrollo integral en aspectos laborales, familiares, espirituales, corporales, el mismo que se sugiere sean realizados por profesionales expertos, para lo cual se proponen la siguiente actividad:

a) Proceso de coaching ejecutivo
<p>Áreas de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión. • Responsabilidad plena. • Autoconocimiento. • Humildad. • Voluntad. • Mejoramiento. • Integridad.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Una vez obtenidos los resultados de la identificación de estilos de liderazgo y niveles de satisfacción laboral en la GNDEO se pueden concluir los siguientes aspectos:

- Se identificó varias teorías de liderazgo en la presente tesis y se seleccionó el enfoque teórico de Goleman, Boyatzis y McKee y su “líder resonante”, realizando un diagnóstico basado en la presencia de seis estilos de liderazgo que son: afiliativo, autoritario, coaching, democrático, timonel y visionario.
- La medición de satisfacción laboral se basó en el enfoque teórico de Stephen Robbins y consideró tres factores de valoración asociados a la gestión del líder, los mismos que son: apoyo de jefe y colegas, recompensas equitativas y trabajo desafiante; que permitió determinar la satisfacción actual en las jefaturas de la GNDEO.
- En las jefaturas de la GNDEO existen dos estilos de liderazgo predominantes, que son el democrático y afiliativo con una presencia del 76% y 74% respectivamente. Otros estilos están presentes como: visionario con 67%, coaching con 64%, timonel con 48% y el menos predominante es el autoritario con 46%.
- Los resultados de identificación de estilos de liderazgo recogen la perspectiva de una autopercepción de los jefes y una evaluación por parte de colaboradores, existiendo una diferencia de percepciones entre ambos, con brechas de percepción entre el 12% y 21%. Existe solamente un estilo donde la percepción son iguales y es en el estilo visionario en el cual el resultado es del 67%.
- El nivel de satisfacción identificado en la GNDEO, mediante encuesta realizada, presentó un resultado del 55%, estando en un nivel medio de satisfacción y con posibilidades de mejora. El mayor nivel de satisfacción está relacionado con el apoyo recibido de jefaturas y colegas, situándose en un 60%, en tanto que la percepción de recompensas equitativas y trabajo desafiante se ubican en un 55% y 51% respectivamente.
- Los estilos democrático y afiliativo son los más presentes en las jefaturas de la GNDEO y generan un nivel de satisfacción medio del 55%.
- El plan de acción contempla tres prácticas para fortalecer los seis estilos de liderazgo y que permita mejorar la satisfacción laboral. Las prácticas de liderazgo consideradas

son: prácticas de gestión, prácticas de relación y prácticas de liderazgo personal. El plan integral considera sesenta horas de capacitación modular y un programa de coaching ejecutivo con una duración de al menos 10 sesiones de trabajo.

Recomendaciones:

- Implementar los planes de acción sugeridos en la presente tesis, tanto a nivel de los jefes que actualmente trabajan en la GNDEO, así como para futuras incorporaciones que se realicen en estas posiciones, con el propósito de fortalecer los seis estilos de liderazgo y que los jefes de acuerdo a la situación del equipo los puedan utilizar en base a las necesidades específicas.
- Medir continuamente la satisfacción laboral (de manera semestral), considerando los factores siguientes: apoyo de jefes y colegas, recompensas equitativas, trabajo desafiante.
- Se sugiere que la implementación de los planes de desarrollo de liderazgo, corrija las prácticas del estilo autoritario y timonel, así como mantengan los comportamientos de los estilos democrático y afiliativo.
- La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, debería realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos de la evaluación de estilos de liderazgo, para que los jefes conozcan la percepción de sus colaboradores y se contraste versus su percepción, de manera que permita identificar áreas de mejora.
- Implementar programas de mejora de ambiente laboral liderados por las Jefaturas de la GNDEO y considerando acciones de desarrollo de liderazgo personal.
- Una vez que se implemente el plan de fortalecimiento de liderazgo, se requiere medir la satisfacción laboral para identificar el impacto del programa.

Bibliografía

- Rodriguez, Alejandro. 2018. Tipos de Liderazgo según Daniel Goleman. 7 abril 2017. <https://www.cesarpiquer.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>
- N.Lussier Roberth y Achua Christofer F.. 2016. *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.. Cengage Learning Editores.
- Contreras, Manuel. 2004. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid, España. Club Universitario.
- Crosby, P. 1996. *Los principios absolutos del liderazgo*. México. Prentice May Hispanoamérica.
- Eden. 2016. *Satisfacción laboral: Factores de influencia positivos y negativos*. 5 febrero 2017. <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>
- Gan Federico, Jaume Triginé. 2012. *Clima Laboral*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, Andrés Rodríguez. 2014. *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona España.: Editorial UOC.
- Herzberg Frederick,. 1959. *La Motivación en el Trabajo*. 17 agosto 2017. <https://es.scribd.com/doc/138130106/La-Motivacion-para-el-Trabajo-Frederick-Herzberg-pdf>
- Gardey, Julián Pérez Porto y Ana. 2009. «Definición de líder.». 13 marzo 2017. <https://definicion.de/liderazgo/>
- Goleman, Boyatzis, McKee. 2015. *El líder resonante crea más (1ra Edición)*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Goleman, Daniel. 2004. *¿Qué hace a un Líder?.* Santiago: Harvard Business Review.
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., y Luengo, C. 2013.«Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos.» 19(1), 11-21. Santiago, Chile: Ciencia y Enfermería.
- Hersey, Paul, y Ken Blanchard. 1996. *Great ideas revisited: Training and Development Journal*. Vol. 50. 1 vols. Chicago: Training & Development.
- Hughes, Ginnett, Curphy. 2007. *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Judge, Stephen P. Robbins y Timpthya. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Madrid – España. Pearson Prentice Hall.

- Lewin, Kurt. 1951. *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Li, C. & Hung, C. 2009. «The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance.» 1129-1142. *Social Behavior and Personality*. Scientific Journal Publishers.
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. 1983. *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro. Center for Creative Leadership
- Pereda, Santiago, y Francisca. Berrocal. 2011. *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Aceres.
- Pérez, Alejandro. 2016. *Cuatro Teorías Motivacionales que deberías conocer*. 4 de marzo 2017. <http://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>.
- Pérez, Mónica Marquez. 2002. Satisfacción Laboral. 16 febrero 2017. <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Instituto Europeo de Postgrado. 2013. Liderazgo: características de Líder. 5 enero 2017. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/NuevasFalt/liderazgo_caracteristicas.pdf
- Quintero, y J. 2007. *Teorías y paradigmas educativo*. Venezuela. 2 marzo 2017. <http://doctorado.josequintero.net>
- Rabouin Roberto R. 2007. El sentido de liderazgo. Argentina. Pearson Education S.A.
- Riggio, Bass & E. G. 2006. *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Estados Unidos de Norteamérica. Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbins, Stephen. 1998. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, y Timpthya Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Sánchez López, Juan Andrés. 2009. Teorías de Liderazgo. 3 marzo 2017. <http://miguelpla.com/la-mejor-teoria-de-liderazgo/>.
- Universidad de la Rioja. 2018. Management & Liderazgo. España. Universidad de la Rioja.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. *CNT EP*. 2018. corporativo.cnt.gob.ec (último acceso: 3 de Marzo de 2018).
- . 2017. *Estructura Organizacional CNT EP*. Documento interno, Quito.

Anexo 1:

Cuestionario de los Estilos de Liderazgo según Goleman, Boyatzis y McKee y los comportamientos considerados para el diagnóstico en la GNDEO.

ESTILO DE LIDERAZGO	COMPORTAMIENTO
AFILIATIVO	Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores
AFILIATIVO	Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.
AFILIATIVO	Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.
AFILIATIVO	Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización
AFILIATIVO	Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo
AFILIATIVO	Está presente y ofrece su apoyo en los momentos de crisis y dificultades personales
AFILIATIVO	Cultiva un clima de trabajo en el que prevalecen la fidelidad a la misión, la ayuda mutua y la importancia central de la persona
AFILIATIVO	Mantiene una comunicación abierta y honesta sobre los objetivos de su unidad y su relación con las expectativas de las personas.
AFILIATIVO	Facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad
AFILIATIVO	Da sentido al trabajo de los individuos aun en tareas burocráticas y personalmente poco estimulantes
AUTORITARIO	Muestra una gran confianza en sí mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis
AUTORITARIO	Es incansable y muy tenaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos
AUTORITARIO	Delega actividades y tareas pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas.
AUTORITARIO	Es protector con las personas que le obedecen, respeta a los que abiertamente le contradicen pero no perdona a los que le engañan.
AUTORITARIO	Su comportamiento suele ser “excesivo” sea cual sea la actividad a que se dedique
AUTORITARIO	Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes
AUTORITARIO	Es parco en dar retroalimentación y cuando la ofrece es normalmente para poner de manifiesto lo que no funciona.
AUTORITARIO	No acepta los fracasos personales ni la sugerencia de que está equivocado
AUTORITARIO	Cambia de opinión en función de cuál es su estado de ánimo creando desconcierto en sus seguidores
AUTORITARIO	Es poco consciente respecto al clima “tóxico” y tenso que puede crear a su alrededor (incomprensiblemente para sus subordinados)

ESTILO DE LIDERAZGO	COMPORTAMIENTO
COACHING	Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores
COACHING	Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo.
COACHING	Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo
COACHING	Es exigente y minucioso en su labor de “formador” de otros a los que pide que den lo mejor de sí mismos
COACHING	Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal
COACHING	Conecta las motivaciones de las personas de su unidad con los objetivos a medio y largo plazo de la misma
COACHING	Exige superar continuamente las metas conseguidas con el objetivo de “despertar” y poner en acción nuevas y mejores competencias
COACHING	Construye su influencia en sus dotes y habilidades de descubrimiento de talentos y capacitación de personas
COACHING	Utiliza los fracasos de las personas como estímulos para su superación (Construye sobre el error)
COACHING	Delega responsabilidades y resultados como mecanismo para dar autonomía y capacidad de decisión a las personas de su unidad
DEMOCRÁTICO	Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir
DEMOCRÁTICO	Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción
DEMOCRÁTICO	Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos
DEMOCRÁTICO	Mantiene una “actitud democrática” en la gestión de los asuntos de su unidad
DEMOCRÁTICO	Gestiona bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia
DEMOCRÁTICO	Sabe asumir la responsabilidad de decidir personalmente en momentos de urgencia pero explica a “posteriori” las razones de su decisión
DEMOCRÁTICO	Acepta como natural su insuficiente conocimiento de varios temas y la necesidad de escuchar atentamente a las personas expertas y en muchos casos delegarles la decisión final.
DEMOCRÁTICO	Busca activamente las opiniones de los demás como fuente de ideas frescas y novedosas que mejoren sus propias opciones y soluciones
DEMOCRÁTICO	Actúa de forma razonada y razonable como base en la que sustentar un dialogo fructífero con otras personas
DEMOCRÁTICO	Gestiona con delicadeza pero a la vez con firmeza las situaciones de conflicto entre personas e intereses diversos

ESTILO DE LIDERAZGO	COMPORTAMIENTO
TIMONEL	Motiva continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia
TIMONEL	Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadoras para conseguir sus objetivos
TIMONEL	Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido, activo y claramente ganador
TIMONEL	Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento óptimo
TIMONEL	Conseguir resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos (tensión, esfuerzo,..) es una consideración secundaria
TIMONEL	Supervisa de cerca las operaciones de su equipo para asegurarse que se hacen “a su manera”
TIMONEL	Busca ser el centro de atención de su equipo y que se reconozca públicamente su valía
TIMONEL	Ante el fracaso personal le cuesta reaccionar, se bloquea, puede culpar a los demás
TIMONEL	Cambia sus objetivos muy rápidamente y sin previo aviso pudiendo generar confusión en sus seguidores
TIMONEL	Exige que todos hagan lo que él es capaz de hacer y no entiende que algunos no le sigan
VISIONARIO	Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización
VISIONARIO	Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común
VISIONARIO	Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad
VISIONARIO	Identifica los impedimentos y resistencias al avance de la organización con el fin de eliminarlos o sortearlos
VISIONARIO	Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores
VISIONARIO	Da un amplio margen de libertad para que cada persona avance a su manera hacia la consecución de los objetivos
VISIONARIO	Sabe convertir la visión general de organización en visiones más concretas a nivel función o equipo de trabajo
VISIONARIO	Recuerda constantemente a sus colaboradores cual es la Visión y los objetivos prioritarios a fin de que vean “el bosque sobre los árboles” (Alineación)
VISIONARIO	Es honesto y transparente en las comunicaciones hacia sus colaboradores
VISIONARIO	Se identifica con apasionamiento con las visiones y estrategias de su empresa que vive como propias

Anexo 2

Cuestionario de identificación de Estilos de Liderazgo por parte de los colaboradores.

A continuación, se muestra una serie de comportamientos asociados a un estilo de Liderazgo, por favor revise cada comportamiento enlistado, marque con una “X” en el campo correspondiente, marque el casillero “SI” de considerar que su Jefe muestra ese comportamiento de manera permanente, marque en la opción “NO” de no ser parte de su comportamiento habitual.

#	Comportamiento	SI	NO
1	Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización		
2	Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores		
3	Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores		
4	Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir		
5	Motiva continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia		
6	Muestra una gran confianza en sí mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis		
7	Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común		
8	Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo.		
9	Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.		
10	Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción		
11	Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadoras para conseguir sus objetivos		

#	Comportamiento	SI	NO
12	Es incansable y muy tenaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos		
13	Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad		
14	Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo		
15	Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.		
16	Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos		
17	Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido, activo y claramente ganador		
18	Delega actividades y tareas pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas.		
19	Identifica los impedimentos y resistencias al avance de la organización con el fin de eliminarlos o sortearlos		
20	Es exigente y minucioso en su labor de “formador” de otros a los que pide que den lo mejor de sí mismos		
21	Se esfuerza por satisfacer de forma simultanea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización		
22	Mantiene una “actitud democrática” en la gestión de los asuntos de su unidad		
23	Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento optimo		
24	Es protector con las personas que le obedecen, respeta a los que abiertamente le contradicen pero no perdona a los que le engañan.		
25	Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores		
26	Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal		
27	Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo		

#	Comportamiento	SI	NO
28	Gestiona bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia		
29	Conseguir resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos (tensión, esfuerzo,..) es una consideración secundaria		
30	Su comportamiento suele ser “excesivo” sea cual sea la actividad a que se dedique		
31	Da un amplio margen de libertad para que cada persona avance a su manera hacia la consecución de los objetivos		
32	Conecta las motivaciones de las personas de su unidad con los objetivos a medio y largo plazo de la misma		
33	Está presente y ofrece su apoyo en los momentos de crisis y dificultades personales		
34	Sabe asumir la responsabilidad de decidir personalmente en momentos de urgencia pero explica a “posteriori” las razones de su decisión		
35	Supervisa de cerca las operaciones de su equipo para asegurarse que se hacen “a su manera”		
36	Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes		
37	Sabe convertir la visión general de organización en visiones más concretas a nivel función o equipo de trabajo		
38	Exige superar continuamente las metas conseguidas con el objetivo de “despertar” y poner en acción nuevas y mejores competencias		
39	Cultiva un clima de trabajo en el que prevalecen la fidelidad a la misión, la ayuda mutua y la importancia central de la persona		
40	Acepta como natural su insuficiente conocimiento de varios temas y la necesidad de escuchar atentamente a las personas expertas y en muchos casos delegarles la decisión final.		
41	Busca ser el centro de atención de su equipo y que se reconozca públicamente su valía		
42	Es parco en dar retroalimentación y cuando la ofrece es normalmente para poner de manifiesto lo que no funciona.		

#	Comportamiento	SI	NO
43	Recuerda constantemente a sus colaboradores cual es la Visión y los objetivos prioritarios a fin de que vean “el bosque sobre los árboles” (Alineación)		
44	Construye su influencia en sus dotes y habilidades de descubrimiento de talentos y capacitación de personas		
45	Mantiene una comunicación abierta y honesta sobre los objetivos de su unidad y su relación con las expectativas de las personas.		
46	Busca activamente las opiniones de los demás como fuente de ideas frescas y novedosas que mejoren sus propias opciones y soluciones		
47	Ante el fracaso personal le cuesta reaccionar, se bloquea, puede culpar a los demás		
48	No acepta los fracasos personales ni la sugerencia de que está equivocado		
49	Es honesto y transparente en las comunicaciones hacia sus colaboradores		
50	Utiliza los fracasos de las personas como estímulos para su superación (Construye sobre el error)		
51	Facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad		
52	Actúa de forma razonada y razonable como base en la que sustentar un dialogo fructífero con otras personas		
53	Cambia sus objetivos muy rápidamente y sin previo aviso pudiendo generar confusión en sus seguidores		
54	Cambia de opinión en función de cuál es su estado de ánimo creando desconcierto en sus seguidores		
55	Se identifica con apasionamiento con las visiones y estrategias de su empresa que vive como propias		
56	Delega responsabilidades y resultados como mecanismo para dar autonomía y capacidad de decisión a las personas de su unidad		
57	Da sentido al trabajo de los individuos aun en tareas burocráticas y personalmente poco estimulantes		

#	Comportamiento	SI	NO
58	Gestiona con delicadeza pero a la vez con firmeza las situaciones de conflicto entre personas e intereses diversos		
59	Exige que todos hagan lo que él es capaz de hacer y no entiende que algunos no le sigan		
60	Es poco consciente respecto al clima “tóxico” y tenso que puede crear a su alrededor (incomprensiblemente para sus subordinados)		

Anexo 3

Encuesta de Satisfacción Laboral.

A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas al nivel de satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional. Por favor revise cada enunciado enlistado y marque con una "X" en el campo correspondiente en base a la escala de calificación presentada y su percepción en base a la pregunta.

Sus respuestas tendrán un tratamiento confidencial y servirán para fortalecer el ambiente laboral. Juntos construimos CNT EP.

Antes de contestar a las preguntas formuladas por favor marque con una "X" en la Jefatura a la cual pertenece.

Jefatura de Gestión de Talento Humano. <input type="checkbox"/>	Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración variable. <input type="checkbox"/>
Jefatura de Selección y Contratación. <input type="checkbox"/>	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal. <input type="checkbox"/>
Jefatura de Evaluación y Gestión del Cambio. <input type="checkbox"/>	Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral. <input type="checkbox"/>
Jefatura de Desarrollo y Formación. <input type="checkbox"/>	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. <input type="checkbox"/>

#	Pregunta	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	¿Considera que su trabajo es valorado, importante y genera logros personales?				
2	¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones para agilizar su trabajo y lograr los resultados requeridos?				
3	¿En la GNDEO, se recibe toda la retroalimentación del desempeño laboral necesaria para un buen funcionamiento?				
4	¿Considera que la remuneración, incentivos y recompensas que recibe se relacionan adecuadamente con el trabajo que realiza?				
5	¿Considera que su trabajo actual es compensado, de manera equitativa y justa?				
6	¿Considera que las condiciones físicas de trabajo (espacio, oficinas, sillas, iluminación, temperatura, etc) le permiten cumplir adecuadamente sus labores?				
7	¿Cuando se presentan dificultades en el desarrollo de sus funciones y en las relaciones interpersonales, recibe apoyo de su jefe inmediato?				
8	¿Siente que existe cooperación y apoyo entre todas las personas con las que trabaja en la GNDEO?				
9	¿Considera que en la GNDEO dispone de la tecnología, herramientas, equipos e insumos necesarios, para poder cumplir adecuadamente su trabajo?				
10	¿Considera que los ascensos y promociones se manejan con políticas de transparencia y equidad en la GNDEO?				

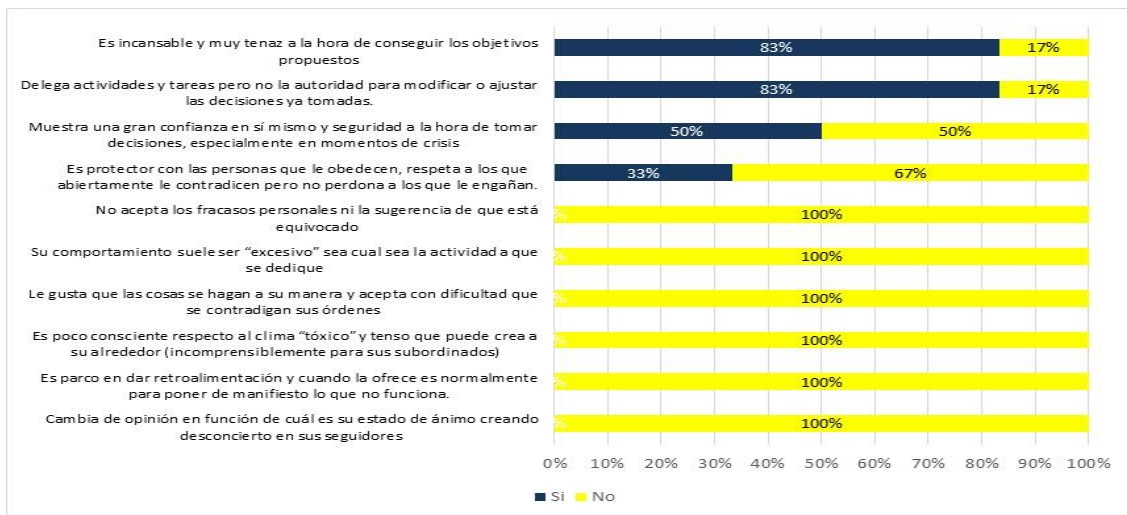
Anexo 4

Estilos de liderazgo de las Jefaturas de la GNDEO identificados por autopercepción.

Estilo autoritario en las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción).

En este estilo presentaremos una serie de comportamientos evaluados, basados con la percepción positiva o negativa validados en la aplicación del cuestionario de identificación de estilos de liderazgo.

Figura 2526:

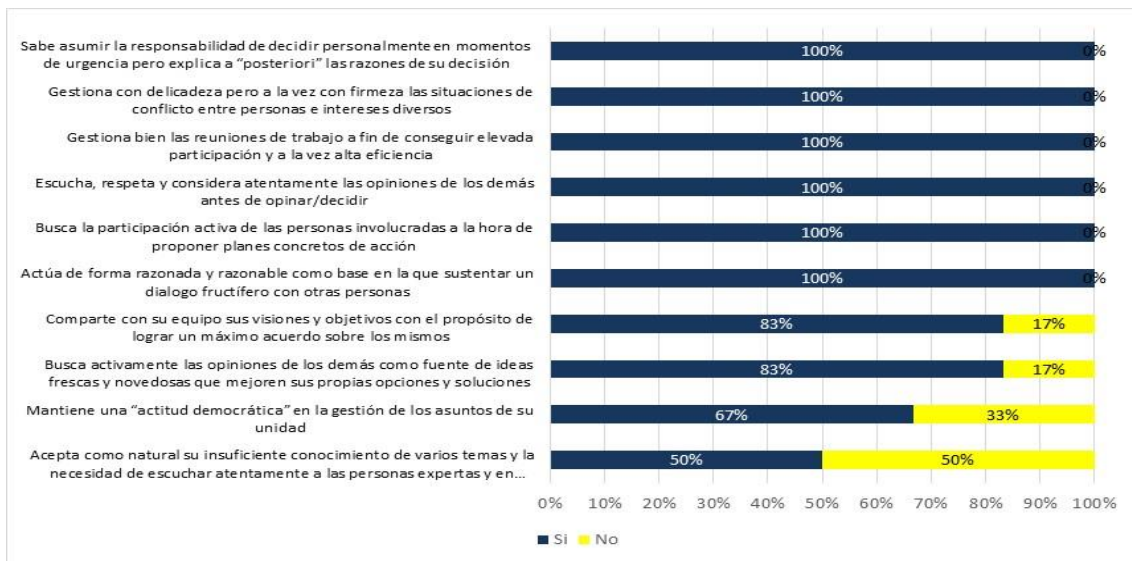


Fuente: Elaboración propia

Estilo democrático en las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción).

A continuación, se muestra los comportamientos evaluados en este estilo a través de la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo, los mismos que se encuentran ordenados en valores de mayor a menor:

Figura 2627:

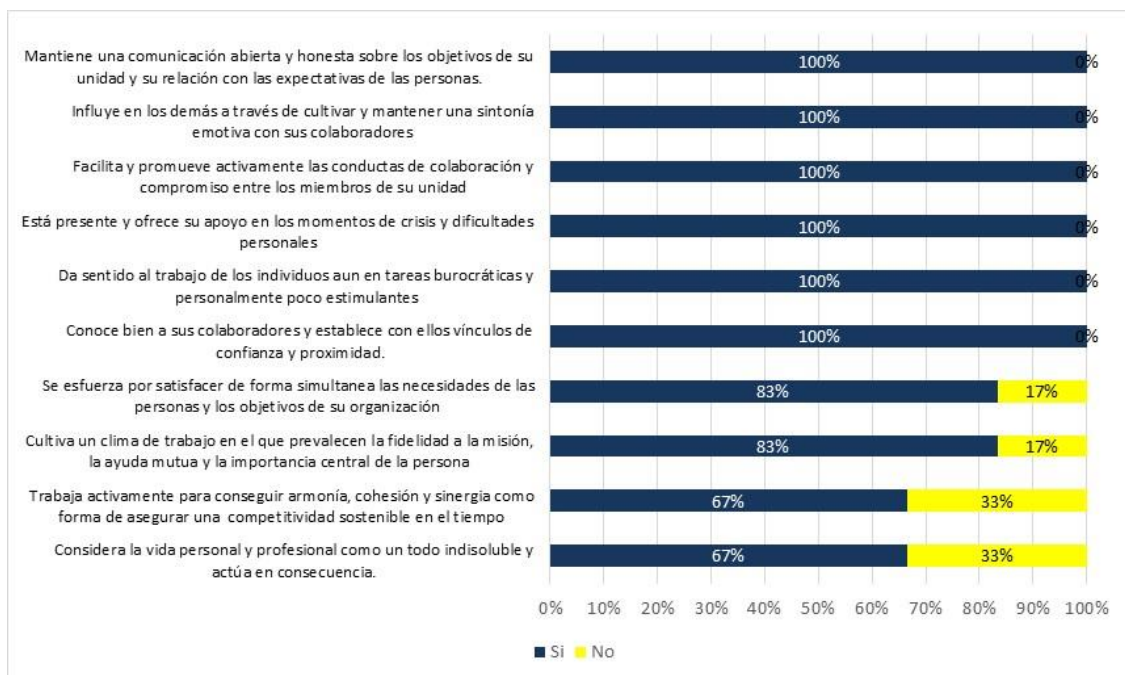


Fuente: Elaboración propia

Estilo afiliativo en las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción).

En este estilo se presenta una serie de comportamientos evaluados, identificados de mayor a menor, basados con la percepción positiva o negativa que determinaron los jefes de la GNDEO basado en la presencia o no de dicho comportamiento a través del cuestionario de estilos de liderazgo utilizado.

Figura 2728:

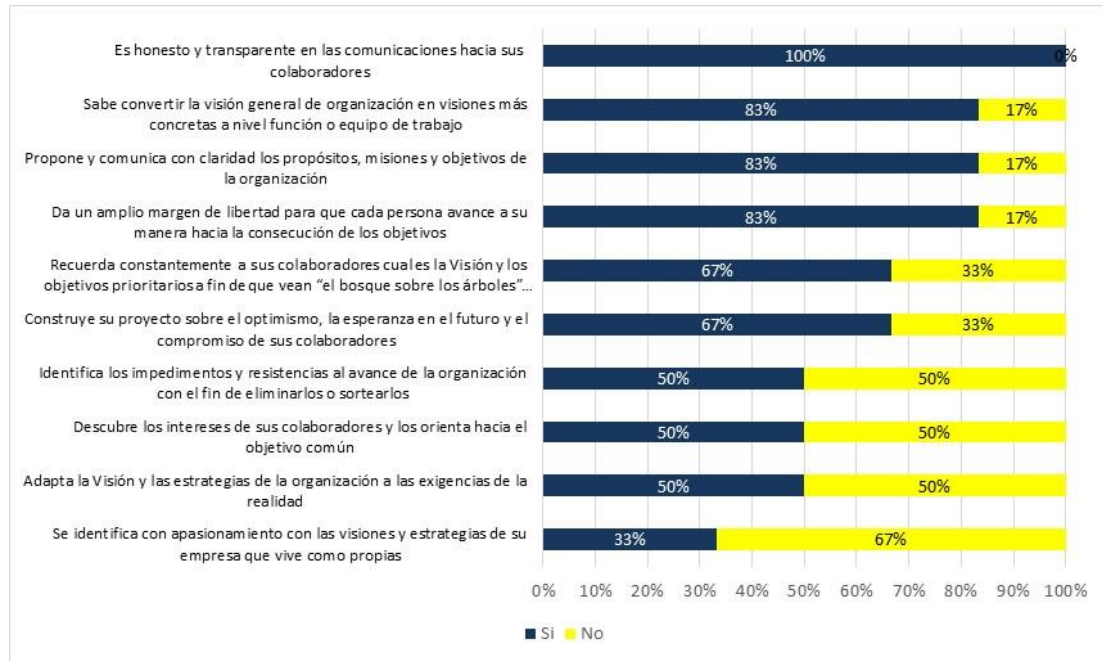


Fuente: Elaboración propia

Estilo visionario en las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción).

En este estilo presentaremos al igual que en los anteriores, los comportamientos evaluados de mayor a menor.

Figura 2829:

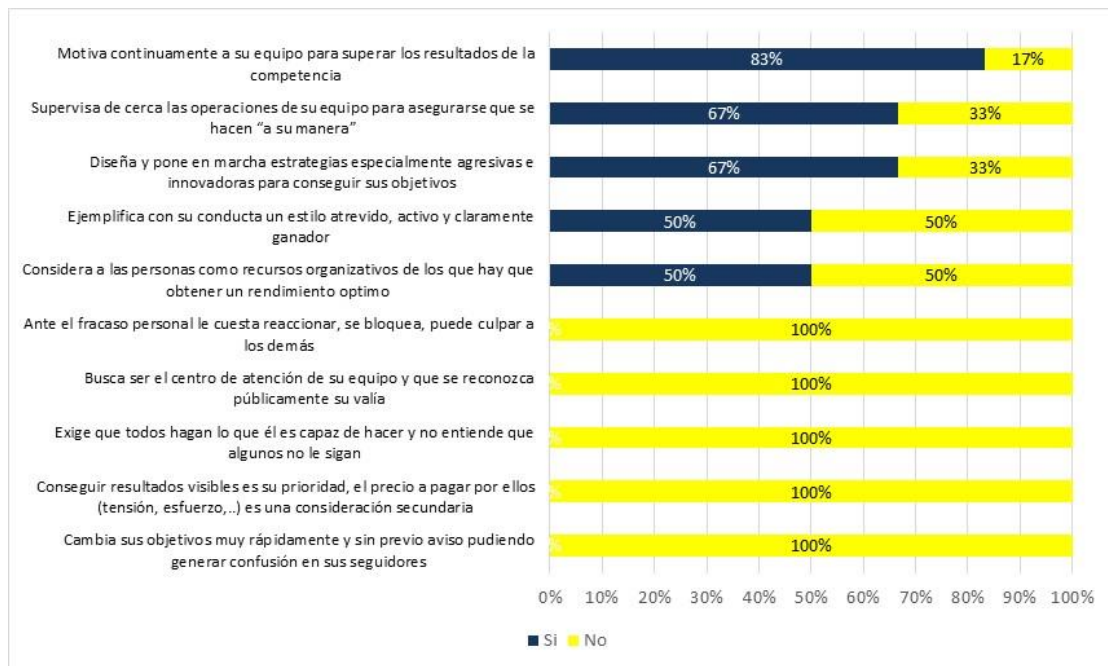


Fuente: Elaboración propia

Estilo timonel en las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción).

A continuación, se presenta el resultado de la percepción de los comportamientos evaluados por parte de los Jefes:

Figura 2930:

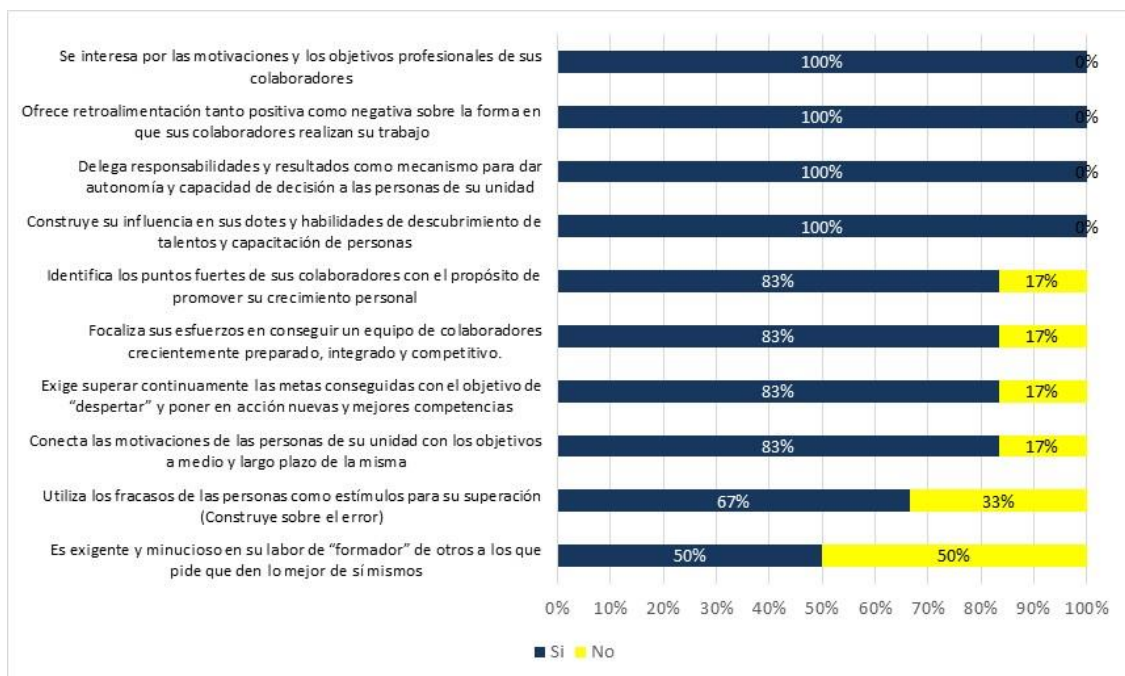


Fuente: Elaboración propia

Estilo coaching en las Jefaturas de la GNDEO (autopercepción).

Los resultados del cuestionario de estilos de liderazgo se presentan a continuación:

Figura 3031:



Fuente: Elaboración propia

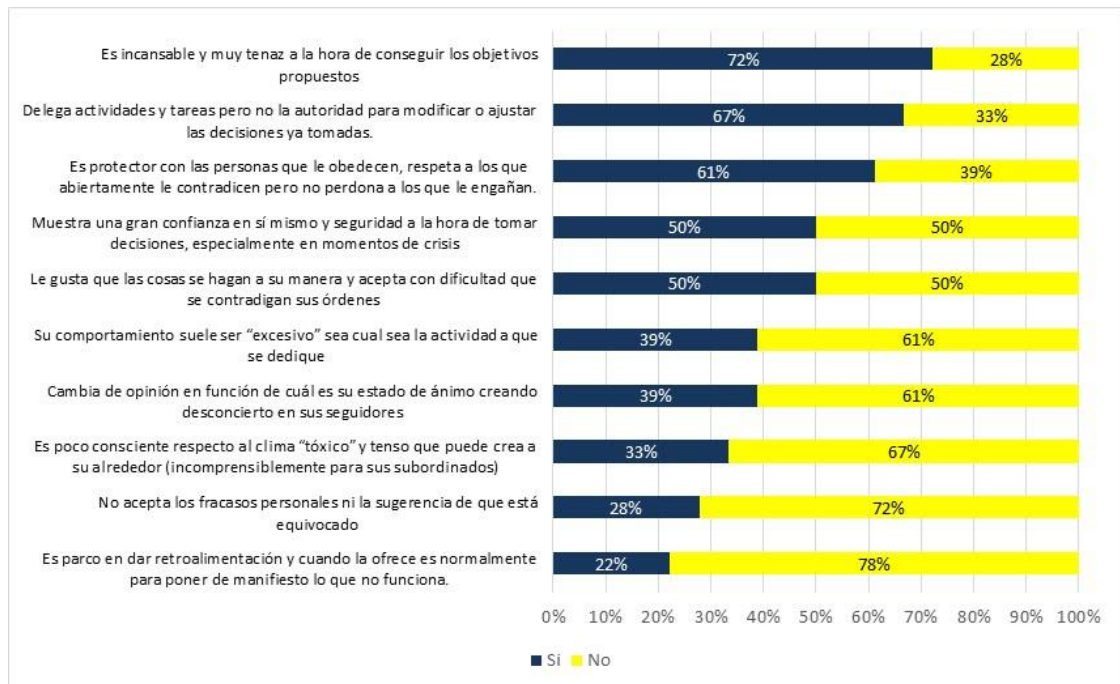
Anexo 5

Estilos de liderazgo de las Jefaturas de la GNDEO identificados por los colaboradores.

Estilo autoritario en las Jefaturas de la GNDEO.

En este estilo se presentará una serie de comportamientos evaluados, basados con la percepción positiva o negativa relevados en la encuesta de identificación de estilos y las sesiones grupales de revisión de resultados.

Figura 3132:

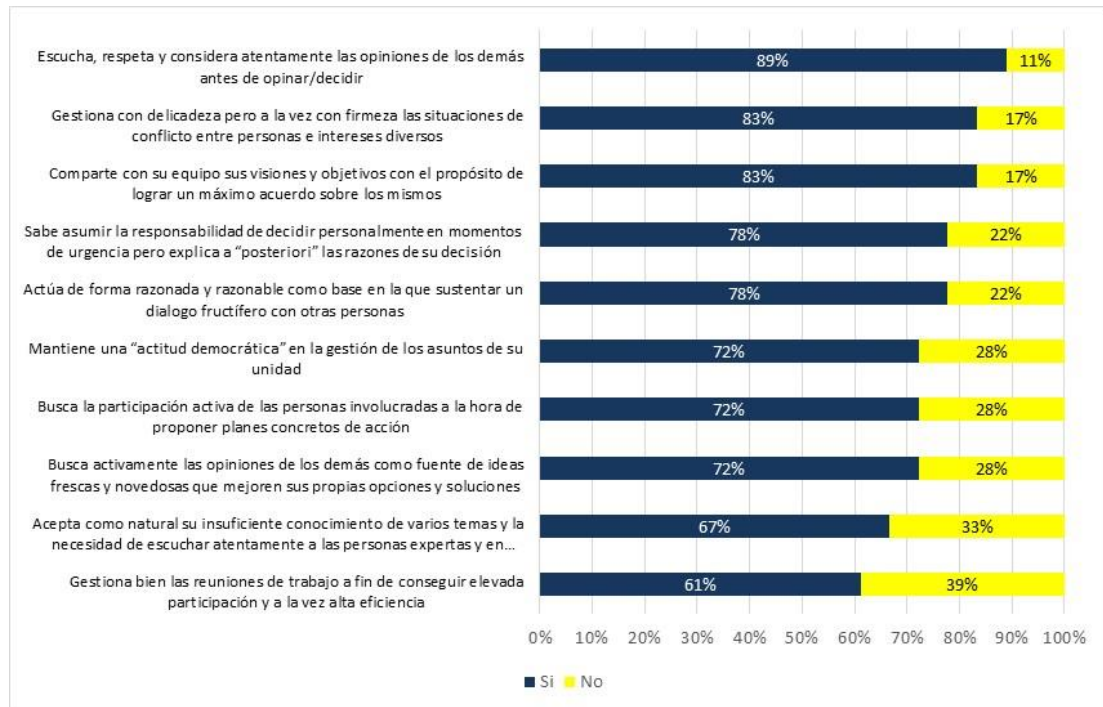


Fuente: Elaboración propia

Estilo democrático en las Jefaturas de la GNDEO.

A continuación, se muestra los comportamientos presentes en este estilo, los mismos que se encuentran ordenados de mayor a menor:

Figura 3233:

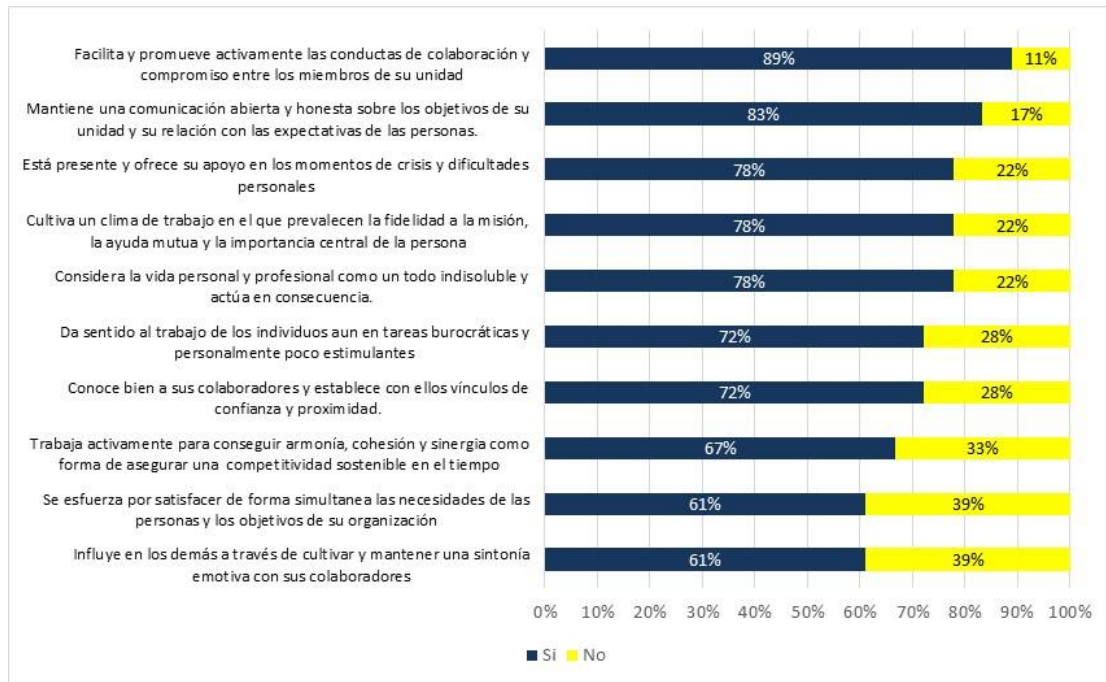


Fuente: Elaboración propia.

Estilo afiliativo en las Jefaturas de la GNDEO.

En este estilo se presenta una serie de comportamientos evaluados, identificados de mayor a menor, basados con la percepción positiva o negativa que determinaron los colaboradores de la GNDEO, basados en la presencia o no de dicho comportamiento y posteriormente validados en las sesiones grupales de revisión de resultados.

Figura 3334:

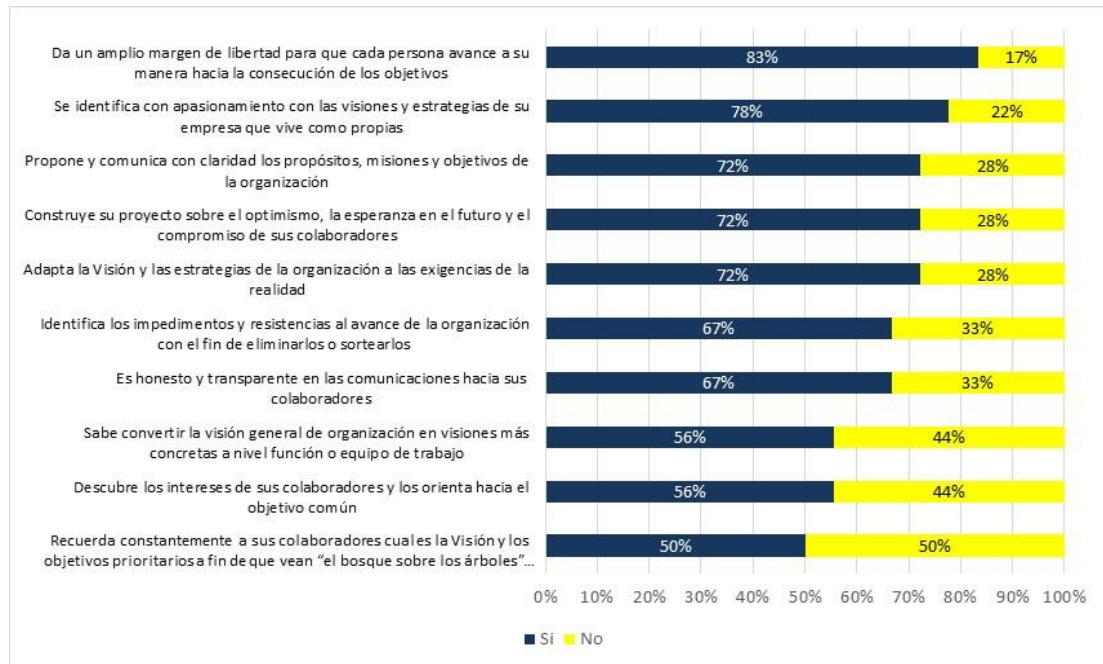


Fuente: Elaboración propia

Estilo visionario en las Jefaturas de la GNDEO.

En este estilo se presenta al igual que en los anteriores estilos, los comportamientos evaluados de mayor a menor.

Figura 3435:

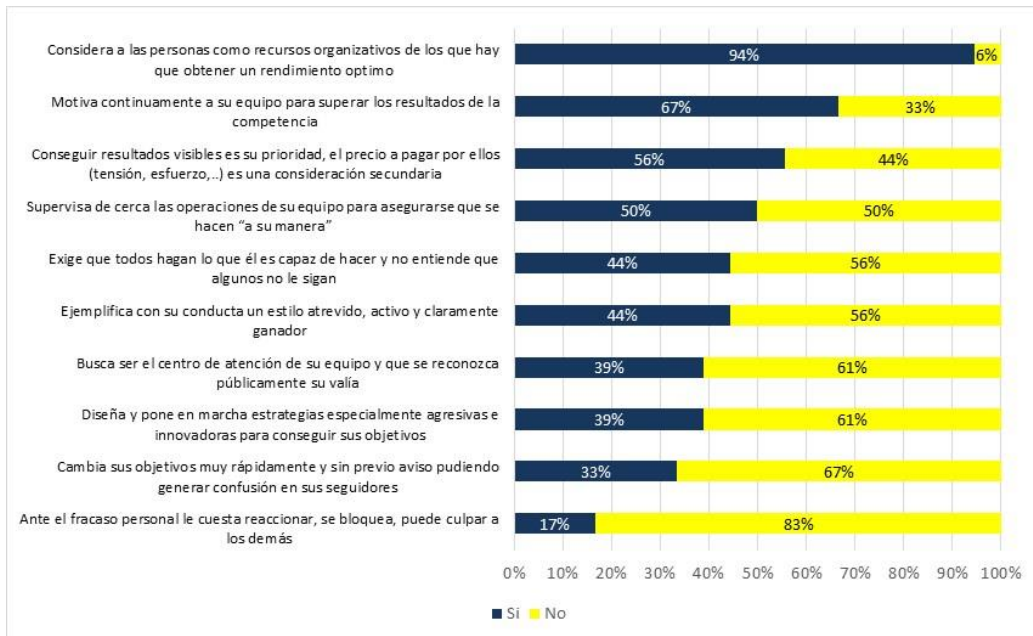


Fuente: Elaboración propia

Estilo tímoneo en las Jefaturas de la GNDEO.

A continuación, se presenta el resultado de la percepción de los comportamientos evaluados:

Figura 3536:

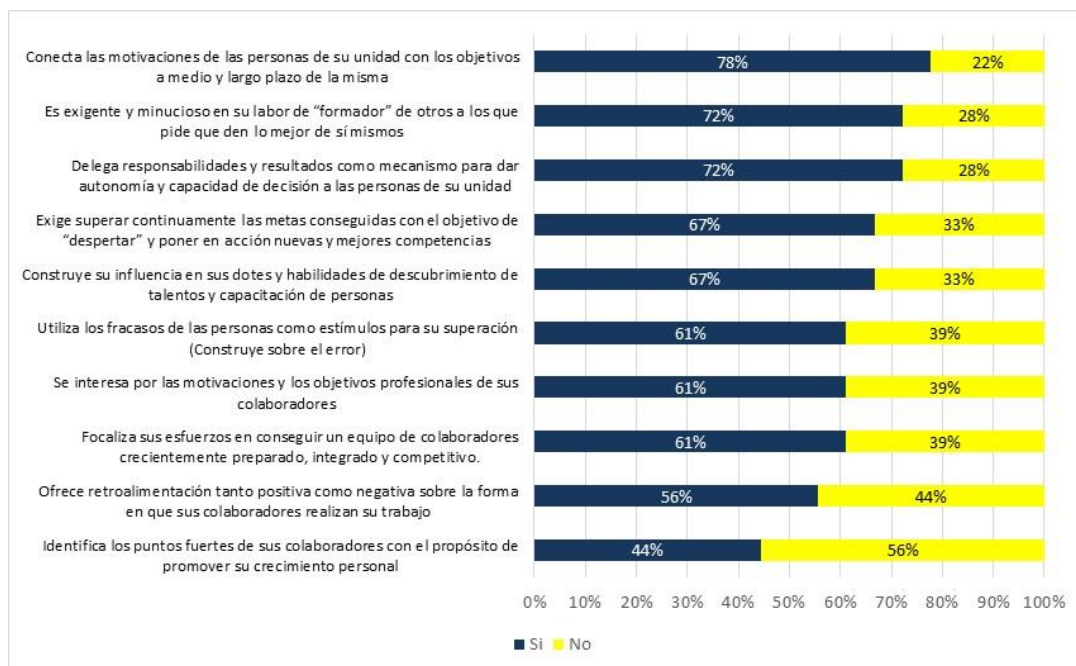


Fuente: Elaboración propia

Estilo coaching en las Jefaturas de la GNDEO.

A continuación, se muestra los comportamientos presentes en este estilo, los mismos que están ordenados de mayor a menor:

Figura 3637:



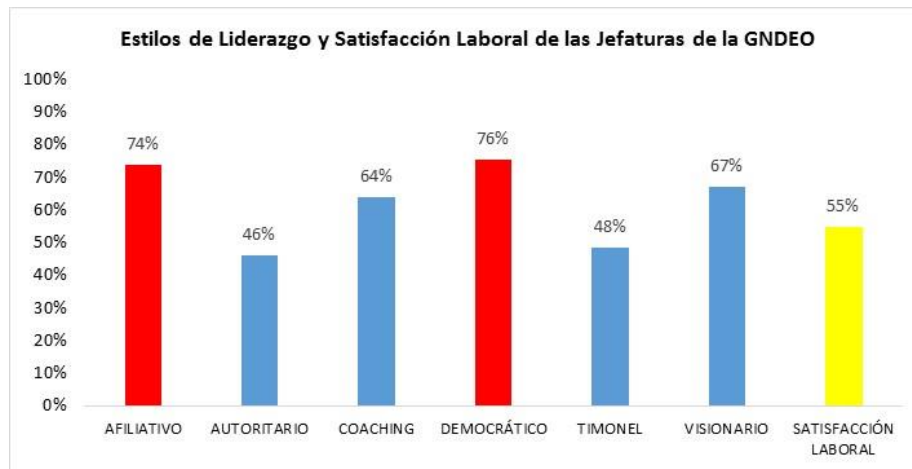
Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Relación entre en nivel de satisfacción laboral y estilos de liderazgo en las Jefaturas de la GNDEO.

Considerando la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo más presentes en la GNDEO (para los niveles de Jefaturas); así como, los resultados de la satisfacción de los trabajadores de ésta área, a continuación se muestra la interrelación de ambas variables de análisis.

Figura 3738:



Fuente: Elaboración propia

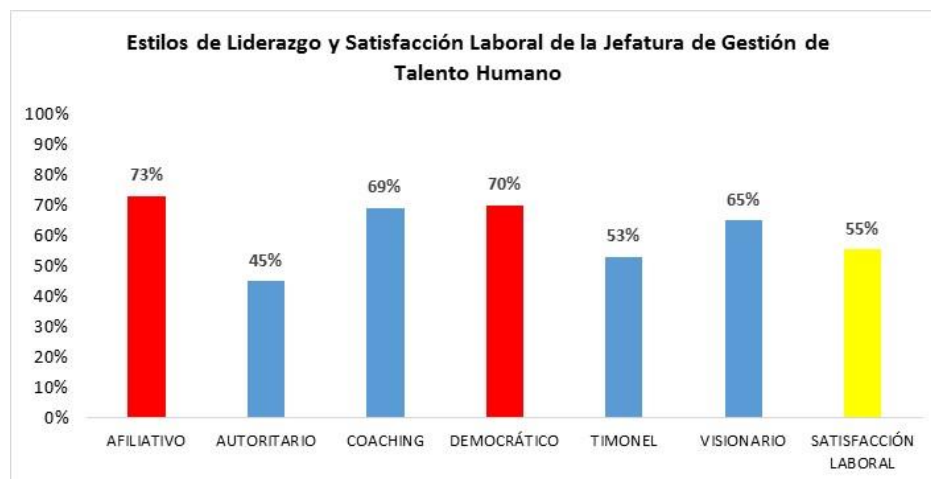
Dados los estilos de liderazgo más presentes son el democrático y afiliativo con 76% y 74% de percepción positiva (existencia de comportamiento), y con una satisfacción del 55%, la misma que se encuentra en nivel mediamente satisfecho; podemos concluir que estos dos tipos de estilos generan ese nivel de satisfacción.

A continuación se presentan los resultados de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral para cada Jefatura de la GNDEO:

a) Jefatura de Gestión de Talento Humano.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 3839:



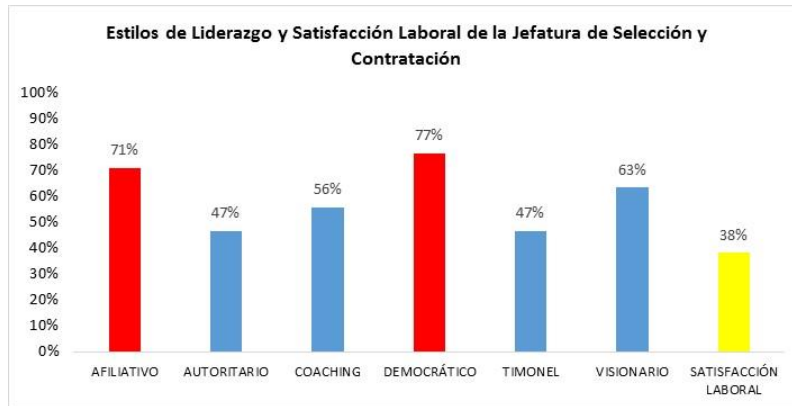
Existe presencia de los seis estilos de liderazgo en la jefatura, los cuales muestran resultados superiores al 45%, siendo los dos principales el afiliativo con 73% y el democrático con 70%; la satisfacción del área se encuentra en un 55% siendo medianamente satisfecho.

Cabe resaltar que los estilos de coaching y visionario muestran resultados del 69% y 65% respectivamente.

b) Jefatura de Selección de Contratación.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 3940:



Fuente: Elaboración propia

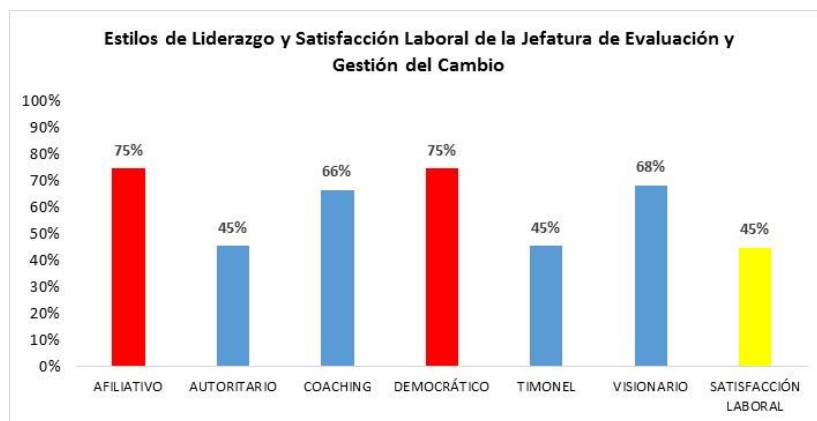
En esta jefatura se identifican dos estilos predominantes que son el afiliativo con 71% y el democrático con 77%; la satisfacción del área se encuentra en un 38% siendo poco satisfecho. Los estilos menos presentes son el autoritario y timonel con 47%.

Cabe resaltar que los estilos de coaching y visionario muestran resultados del 56% y 63% respectivamente.

c) Jefatura de Selección de Contratación Evaluación y Gestión del Cambio.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 4041:



Fuente: Elaboración propia

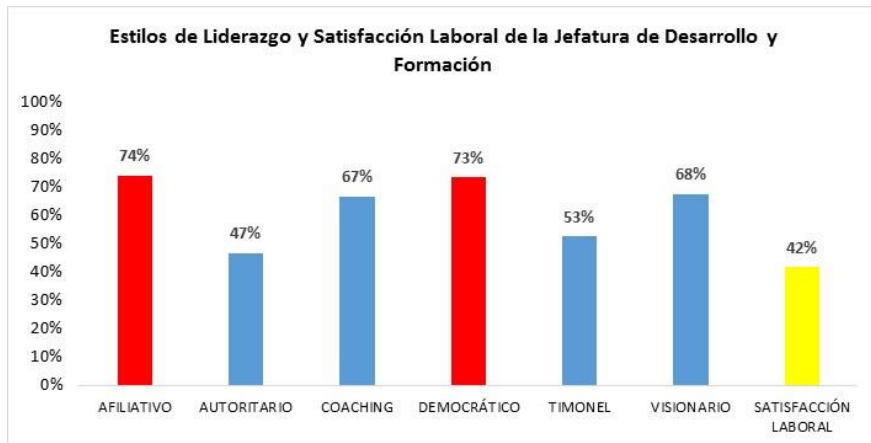
Existe presencia de los seis estilos de liderazgo en la jefatura con resultados superiores al 45%, siendo los dos predominantes el afiliativo y democrático con 75%; la satisfacción del área se encuentra en un 45% siendo poco satisfecho. Los estilos menos presentes con el autoritario y timonel que muestran un 45%.

Cabe resaltar que los estilos de coaching y visionario muestran resultados del 66% y 68%.

d) Jefatura de Desarrollo y Formación.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 4142:



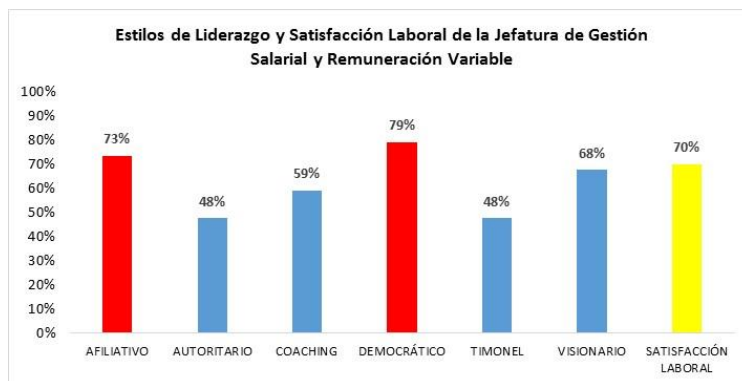
Fuente: Elaboración propia

Los dos predominantes son el afiliativo con 74% y el democrático con 73%; la satisfacción del área se encuentra en un 42% siendo poco satisfecho. Cabe resaltar que el estilo de coaching obtuvo un resultado de 67% y el visionario muestra un resultado del 68%.

e) Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración Variable.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 4243:



Fuente: Elaboración propia

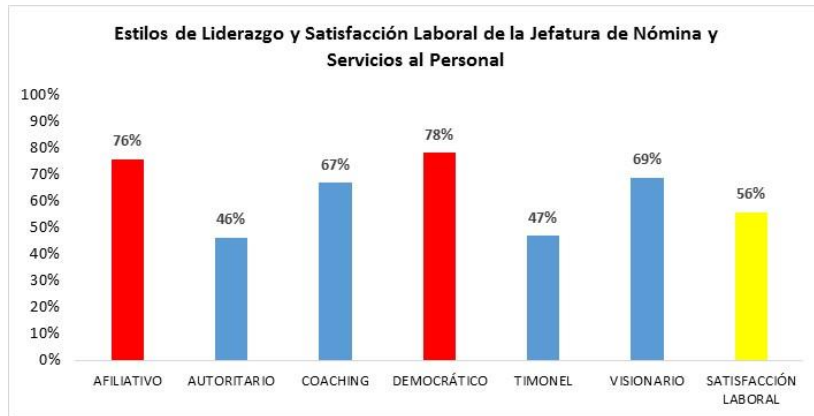
Existe presencia de los seis estilos de liderazgo en la jefatura, los cuales muestran resultados superiores al 48%, siendo los dos predominantes el afiliativo con 73% y el democrático con 79%; la satisfacción del área se encuentra en un 70% siendo satisfecho. Esta área muestra los resultados más positivos en la GNDEO, teniendo un mayor nivel de presencia de los seis estilos de liderazgo.

f) Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 4344:

Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de la Jefatura de Nómina y Servicios al Personal



Fuente: Elaboración propia

Los dos estilos predominantes en esta jefatura son el afiliativo con 76% y el democrático con 78%; la satisfacción del área se encuentra en un 56% siendo satisfecho.

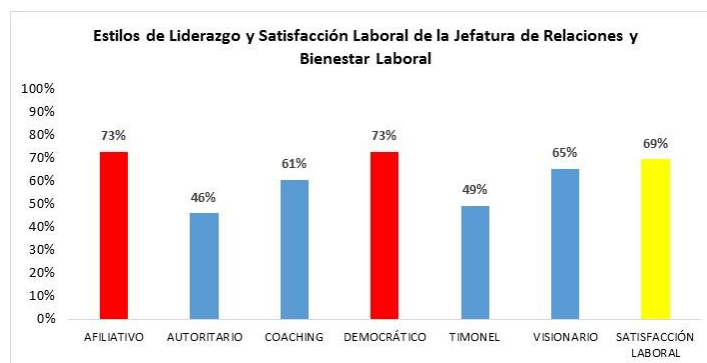
Cabe resaltar que el estilo de coaching obtuvo un resultado de 67% y visionario muestra resultados del 69%.

g) Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 4445:

Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de la Jefatura de Relaciones y Bienestar Laboral



Fuente: Elaboración propia

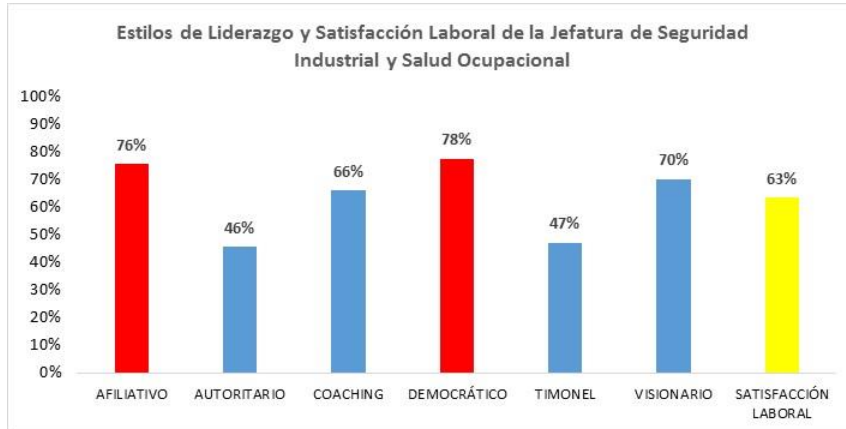
Los estilos con menor nivel de presencia son el autoritario con un 46% y el timonel con un 49%; los dos estilos predominantes son el afiliativo con 73% y el democrático con 73%; la satisfacción del área se encuentra en un 69% siendo satisfecho.

h) Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

En la siguiente gráfica se muestra los resultados obtenidos de cada estilo de liderazgo, así como el resultado promedio total de satisfacción:

Figura 4546:

Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de la Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional



Fuente: Elaboración propia

Existe presencia de los seis estilos de liderazgo en la jefatura, los cuales muestran resultados superiores al 45%, siendo los dos predominantes el afiliativo con 76% y el democrático con 78%; la satisfacción del área se encuentra en un 63%, estando en un nivel satisfecho.

Cabe resaltar que el estilo de coaching obtuvo un 66% y el visionario muestra un resultado del 70%.