

**Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano**

***La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción  
laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja***

**Maestrante: Dunia Soledad Peñarreta Cuenca**

**2014**

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

## **CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS**

Yo, Dunia Soledad Peñarreta Cuenca, autor/a de la tesis intitulada la influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja mediante el presente documento dejo 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, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador Pautas para la elaboración de la tesis de maestría 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/a 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.

Quito, 6 de marzo del 2014

.....

Dunia Soledad Peñarreta Cuenca

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

**LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS NIVELES DE  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE  
LOJA**

**MAESTRANTE: DUNIA SOLEDAD PEÑARRETA CUENCA**

**2014**

**DR. ENRIQUE TORO ARMENDÁRIZ.**

**QUITO – ECUADOR**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. La literatura expuesta, nos permite analizar la diversidad de teorías y conceptos sobre las organizaciones, liderazgo, actitudes, motivación y satisfacción laboral. La población objeto está constituida por 134 empleados. Para identificar el estilo de liderazgo se utiliza el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja. Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes. Por tal motivo, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas al GAD Municipal de Loja, con la finalidad de sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral.

**DEDICATORIA**

*A mí querida Madre por su apoyo incondicional*

*Dunia*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, a su planta de directivos y docentes por permitirme enriquecerme de sus conocimientos y sabiduría.

Al Dr. Enrique Toro Armendáriz, por la predisposición y apoyo incondicional, quien de manera profesional supo guiar el presente trabajo de tesis.

Dunia

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	4
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO I .....	13
1. LAS ORGANIZACIONES .....	13
1.1 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES. ....	14
1.1.1 Sistemas abiertos. ....	14
1.1.2 Sistemas sociales. ....	15
1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES .....	16
1.2.1 Organizaciones según sus fines. ....	16
1.2.2 Organizaciones según su formalidad. ....	17
1.2.3 Organizaciones según su grado de centralización. ....	18
CAPITULO II .....	20
2. LIDERAZGO .....	20
2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO .....	20
2.2 LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO .....	23
2.3 LA FIGURA DEL ADMINISTRADOR – LÍDER .....	25
2.4 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO .....	27
2.5 TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIA .....	29
2.5.1 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. ....	29
2.6 TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO POR COMPORTAMIENTO. ....	32
2.6.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio. ....	32
2.6.2 Estudios de la Universidad de Michigan. ....	33
2.6.3 El Grid Gerencial de Blake & Mouton. ....	34
2.7 DESCRIPCIÓN DE LOS CUADRANTES DEL GRID GERENCIAL .....	36
3. LAS ACTITUDES, LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO .....	43
3.1 LAS ACTITUDES: CONCEPTO E IMPLICACIONES .....	43
3.1.1 Las actitudes en el liderazgo .....	45
3.2 COMPONENTES DE LAS ACTITUDES .....	45

3.3	LA MOTIVACIÓN Y SUS PRINCIPALES TEORÍAS.....	46
3.4	TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS.....	51
3.5	TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.....	51
3.6	TEORÍA BIFACTORIAL.....	52
3.7	ACERCAMIENTO CONCEPTUAL DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	53
3.8	DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	57
3.9	VARIABLES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	58
3.9.1	Variables del puesto de trabajo o situacionales.....	58
3.9.2	Variables derivadas del propio trabajador.....	63
3.10	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	64
3.10.1	Escalas para medir las actitudes.....	65
CAPITULO IV.....		67
4.	APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	67
4.1	METODOLOGÍA.....	67
4.2	DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	67
4.3	APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO A DIRECTORES Y JEFES DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA.....	70
4.3.1	Presentación y análisis de los resultados del Grid Gerencial.....	71
4.4	APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO A LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA.....	75
4.4.1	Presentación y análisis de los resultados del cuestionario de satisfacción laboral.....	77
4.5	RELACIÓN LIDERAZGO-SATISFACCIÓN LABORAL.....	80
4.6	CONCLUSIONES.....	82
4.7	RECOMENDACIONES.....	84
4.8	BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....		91
ANEXO 1: ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA.....		91
ANEXO 2: CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA.....		92
ANEXO 3: CUESTIONARIO APLICADO A JEFES Y DIRECTORES.....		94
TEST GRID GERENCIAL.....		94
ANEXO 4: TABULACIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		97

ANEXO 5: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	102
--	-----

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de satisfacción laboral .....	58
Tabla 2 Ponderación de la muestra por departamento .....	69
Tabla 3 Puntuaciones del Grid Gerencial de directores y jefes del GAD Municipal de Loja .....	71
Tabla 4 Estilo de liderazgo por departamentos.....	73
Tabla 5 Escala Likert, administrada al cuestionario de satisfacción laboral .....	76
Tabla 6 Escala de valores de niveles de satisfacción laboral .....	77
Tabla 7 Resultados de niveles de satisfacción .....	78
Tabla 8 Resultados globales, satisfacción laboral.....	79
Tabla 9 Resultados de estilos de liderazgo y satisfacción laboral.....	80

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Las funciones administrativas del liderazgo .....	24
Figura 2 Diferencias entre administrador y líder.....	26
Figura 3 Modelo situacional de Hersey y Blanchard.....	32
Figura 4 Gerencia empobrecida según Blake & Mouton. ....	37
Figura 5 Autoridad y obediencia según Blake & Mouton .....	37
Figura 6 Gerencia Equilibrada según Blake & Mouton.....	39
Figura 7 Administración de equipo según Blake & Mouton. ....	40

## INTRODUCCIÓN

El Liderazgo refleja la capacidad para influir y apoyar a otros, de tal forma que trabajen con entusiasmo y puedan alcanzar los objetivos preestablecidos; en definitiva se trata de intervenir en el comportamiento de las personas. Al concebirse al liderazgo como la capacidad de influir en el cumplimiento de metas u objetivos por parte de un grupo, es claro que el líder tiene influencia sobre los niveles de satisfacción laboral de sus empleados y consecuentemente en el clima laboral. A partir de estas premisas es relevante determinar el grado de relación que podría existir entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Por otra parte la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto, que resulta de evaluar si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo Locke (1976). Los niveles de satisfacción laboral experimentados en una organización se reflejan en la productividad y en la calidad de vida de los trabajadores. Autores como Ross y Zander (1957), hallaron que aquellos trabajadores insatisfechos tienden a dejar más su trabajo que los trabajadores satisfechos.

Lo que se pretende con esta investigación es analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Para descubrir esta vinculación se realiza un estudio de campo, con la aplicación de encuestas a los empleados del GAD Municipal de

Loja y el test del Grid Gerencial a los directores y jefes departamentales. Una vez sistematizada la información se efectúa el procesamiento, análisis e interpretación de los datos a fin de comprobar la hipótesis planteada.

La información de la presente investigación está organizada en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presentan diferentes conceptos de organización, su naturaleza, los tipos y específicamente se describen las características de las organizaciones públicas. En el segundo capítulo se analiza el concepto, los estilos, modelos y teorías de liderazgo, siguiendo la visión de varios autores. En el tercer capítulo se aborda el concepto de actitud, se describen diferentes teorías y modelos de motivación; se analiza las dimensiones y la medición de la satisfacción laboral en el lugar de trabajo. En el último capítulo se hace una descripción del método de investigación empleado, y los instrumentos estadísticos utilizados tanto para el estudio de campo como para el análisis de los datos obtenidos. Finalmente se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones.

### **Objetivo General**

Determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar y caracterizar los distintos estilos de liderazgo que están presentes dentro del GAD Municipal de Loja

- Determinar los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja
- Demostrar el grado de relación existente entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja.

### **Hipótesis**

Los distintos estilos de liderazgo influyen en los niveles de satisfacción laboral, que a su vez pueden afectar el desempeño de los empleados del GAD Municipal de Loja.

## CAPITULO I

### 1. LAS ORGANIZACIONES

Para Idalberto Chiavenato (1999) las organizaciones son las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las antiguas y posiblemente en el futuro presentaran mayores diferencias, debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales, se distinguen en su tamaño, estructura, diseño, fines, entre otros factores. Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan varias acciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio.<sup>1</sup>

Rafael Echeverría (1998), señala que las organizaciones son fenómenos lingüísticos; es decir, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Es evidente que las empresas no existirían si no hay comunicación, ya que el lenguaje o las conversaciones generan un compromiso hacia empresa.<sup>2</sup>

Un mismo enfoque respecto a la importancia de la comunicación dentro de una organización lo tiene (Chiavenato, 1999:5) quien define a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, p.5.

<sup>2</sup> Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*, California, 1998, p.259.

más individuos, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma.

Una organización se consolida cuando: 1) existen personas capaces de comunicarse, 2) los individuos actúan dispuestos (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación) y 3) para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales Chester Bernard (1997), es decir que las organizaciones son sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

## **1.1 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.**

Siguiendo a Barnard (1997) las organizaciones, se las puede considerar como sistemas sociales y abiertos, que se constituyen basándose en el interés mutuo.

### **1.1.1 Sistemas abiertos.**

Gareth Morgan (1990) afirma que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno. Pues no hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionando.

Esta idea de considerar a la organización como un sistema abierto es antigua, lo cual indica que un organismo social se parece a un organismo individual en: 1) crecimiento, 2) en la forma de hacerse más complejo a medida que crece, 3) al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia, 4) su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes y 5) la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

### **1.1.2 Sistemas sociales.**

Para John Newstrom (2007) las organizaciones son sistemas sociales que están formadas con base en el interés mutuo y que deben tratar con ética a sus empleados. Las organizaciones necesitan gente, y la gente necesita las organizaciones; las organizaciones tienen un propósito humano.

Los administradores necesitan empleados que los ayudan alcanzar los objetivos organizacionales. Si falta reciprocidad, carece de sentido tratar de integrar un grupo y desarrollar su cooperación, porque no hay una base común sobre la cual construir. Las organizaciones deben tratar a sus empleados en una forma ética. Cuando las metas y las acciones de la organización son éticas, se favorece el alcance de los objetivos individuales, organizacionales y sociales. La gente encuentra más satisfacción en el trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo.

Para Niklas Luhmann (1997) la existencia de un sistema social significa que el ambiente organizacional es de cambio dinámico más que un conjunto estático de relaciones. La idea de un sistema social constituye un marco para analizar los temas de comportamiento organizacional; ayuda a ser comprensibles y manejables los problemas de comportamiento organizacional.

De acuerdo a Toledo (2012) las organizaciones son un conjunto de personas con diferentes actitudes y aptitudes, de ahí que su administración o gerenciamiento es complejo, lo cual indica que la labor del administrador o líder en las organizaciones adquiere mayor relevancia, tanto en la aplicación de herramientas como el coaching o formación de equipos de trabajo, los mismos que a pesar de ser diferentes, se enfocan en una misión institucional.

## **1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES**

Según Idalberto Chiavenato (2006) las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de organizaciones. A continuación se detallan los principales tipos de organizaciones clasificados según sus fines, formalidad, y grado de centralización.

### **1.2.1 Organizaciones según sus fines.**

De acuerdo a sus fines las organizaciones se dividen en:

**Organizaciones con fines de lucro:** llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

**Organizaciones sin fines de lucro:** se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Por ejemplo, el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

### **1.2.2 Organizaciones según su formalidad.**

Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, se dividen en:

**Organizaciones formales:** la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

**Organizaciones informales:** según Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter (2006) este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las

organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

### 1.2.3 Organizaciones según su grado de centralización.<sup>3</sup>

De acuerdo a la medida en que la autoridad se delega, estas se dividen en:

**Organizaciones centralizadas:** la autoridad se concentra en la parte superior, siendo mínima la delegación y participación en la toma de decisiones.

**Organizaciones descentralizadas:** las decisiones se toman en un nivel más bajo; es decir se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Si bien desde el punto de vista jurídico-institucional el GAD Municipal de Loja, se define como una organización de servicio público, de carácter autónomo descentralizado, cuyas competencias se encuentran establecidas en la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 274; sin embargo a nivel de su estructura organizacional interna, podríamos inferir por su modelo de gestión organizacional que se trata de una organización centralizada, en donde las decisiones organizacionales se toman desde instancias correspondientes al nivel jerárquico superior.

De acuerdo a sus fines el GAD Municipal de Loja, es una organización sin fines de lucro. Existen algunos trabajos clásicos que revelan un conjunto de

---

<sup>3</sup>Richard L. Daft, Ramos, *teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning, 2007, p.334.

diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones lucrativas, como es el estudio de Hal Backoff y otros (1976), los cuales comparan las características de las organizaciones públicas y privadas, encontrando diferencias significativas, sobre los factores ambientales como la relación entre ambiente/ organización y las estructuras internas y los procesos, todo lo cual deriva en un conjunto de implicancias estratégicas en la definición de los propósitos, los objetivos, y la planeación, en la selección del talento humano, administración y motivación, en el control y en la medición de los resultados. En fin, se distinguen un conjunto de factores como la complejidad y la ambigüedad de metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relativos al trabajo.

La comprensión de los rasgos idiosincrásicos de las organizaciones lucrativas y sin fines de lucro es una tarea esencial para medir la eficacia de este tipo de organizaciones y el impacto del estilo de liderazgo en las mismas; en donde el tipo de organización puede incidir en el comportamiento de los administradores o líderes. Por consiguiente, desde una perspectiva teórica las instituciones sin fines de lucro y, por ende, las organizaciones públicas tienen una serie de características que le hacen diferentes de las firmas privadas (Pedraja 2008: 65).

## CAPITULO II

### 2. LIDERAZGO

#### 2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Según el Diccionario de la Lengua Española, el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. En el Diccionario de Ciencias de la Conducta, encontramos la definición de liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Si bien es cierto no existe una definición universal de liderazgo, dado que muchos de los autores se centran en la definición del liderazgo como las características de los buenos líderes, donde estas características son demasiado generales. No obstante, en el presente capítulo citaremos las definiciones de autores que comparen opiniones al respecto.

Así tenemos a Robert Lussier y Christopher Achua (2002) quienes definen al Liderazgo como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio;<sup>4</sup> del mismo modo para Harold Koontz (1998) el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el

---

<sup>4</sup> Robert Lussier and Christopher Achua, *Leadership: Theory, Application and Skill Development*, México, Thomson, 2002, p.6.

cumplimiento de metas grupales.<sup>5</sup> Robbins Stephen (2009) define al liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, la fuente de esta influencia puede ser formal como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.<sup>6</sup>

En un sentido más amplio Robert Dilts (2002), define al liderazgo como la capacidad para influir en otras personas para la consecución de un objetivo,<sup>7</sup> aclarando tres conceptos indispensables para definir el liderazgo eficaz, así tenemos:

- **Líder:** es un papel en un sistema concreto. La persona en el papel formal del líder puede o no poseer capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar.
- **Liderazgo:** se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia.
- **Liderar:** es el resultado de utilizar el papel y la capacidad de liderazgo de cada cual para influir en alguna forma sobre otras personas.

En las visiones más actuales de liderazgo, según Dilts los líderes no tienen influencia por el hecho de ser jefes o directores. Se trata más bien de individuos comprometidos que requiere de una combinación especial de modelos y habilidades que permitan manifestar efectiva y ecológicamente las visiones que guía a quienes se comprometen con el cambio.

---

<sup>5</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 1998, p.244.

<sup>6</sup> Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall., 2004, p. 337.

<sup>7</sup> Robert Dilts, *Liderazgo creativo PNL*, Urano, Barcelona, 1998, p.22-23

El Diccionario de competencias Hay/McBer (1999), señala que el liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, implicando el deseo de guiar a los demás.<sup>8</sup> El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad o grupo formal. Es decir, los líderes pueden ser designados, a veces, por alguien externo al grupo, otras ocasiones son formalmente elegidas por el mismo grupo; incluso, a veces, hay reglas formales de sucesión del liderazgo, esto se da frecuentemente en grupos pequeños, donde el liderazgo emerge de manera informal.<sup>9</sup>

John Nicholls (1988) en su libro *Leadership in organizations*, manifiesta que se ha generado una notable confusión en la investigación sobre el liderazgo, debido a la existencia de tres distintas perspectivas fundamentales sobre el mismo, que define como meta, macro y micro.<sup>10</sup>

*El metaliderazgo* vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder, el *macroliderazgo*, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubrimiento de caminos y construcción de cultura, en contraste con los anteriores el *microliderazgo* centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar de esta manera una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste

---

<sup>8</sup> Hay McBer, en Diccionario de Competencias, Adaptación para Diners Club del Ecuador, 1.999,p.19

<sup>9</sup> Francisco Gil y Carlos Alcover, *Introducción a la psicología de los grupos*, Madrid, Pirámide, 2004, p.283

<sup>10</sup> John Nicholls, *Leadership in organizations: Meta, macro and micro*, European Management journal, primavera, 1988.

del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación.

La naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un líder; esto genera diferencias y se crean una diversidad de estilos de liderazgo, los mismos que son el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados (Newstrom ,2007:160-161).

Todas estas definiciones nos permiten concluir que el liderazgo es el arte, aptitud, habilidad o proceso de influir en un determinado grupo, individuos o seguidores para alcanzar determinados objetivos.

## **2.2 LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO.**

Mintzberg (1986), define la función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor. El autor observa diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones y a su vez agrupa estas funciones en tres categorías, que a continuación se detallan:



**Figura 1 Las funciones administrativas del liderazgo**

Las funciones interpersonales se refiere a todas las actividades de representación, de líder y de enlace, como por ejemplo firmar documentos oficiales, escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño, asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales, entre otras.

Las funciones informativas comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz como: hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización; lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, etc.

Finalmente las funciones decisivas comprende como los líderes desempeñan las funciones del emprendedor, manejo de dificultades, asignación de recursos y la de negociador.

Es preciso aclarar que aun cuando los administradores son responsables de realizar estas funciones, el grado de importancia de éstas y de los papeles que desempeñan el administrador y los otros líderes variará en función de sus labores,

es decir, que el énfasis relativo concedido a estas funciones lo determinará la tecnología que posee la organización, los problemas cotidianos que se presenten y las diferentes actividades que se ejecutan en la organización. Como todos los administradores que son buenos líderes, también delega a sus seguidores.

### **2.3 LA FIGURA DEL ADMINISTRADOR – LÍDER**

Existe acuerdo sobre la diferencia conceptual entre administrar y liderar. La administración significa llevar, a lograr, o estar a cargo de, o responsable por, conducir al personal, mientras que el liderar es influenciar, guiar en dirección, curso, acción y opinión; en pocas palabras los directivos hacen las cosas bien y los líderes hacen lo que deben.<sup>11</sup>

Autores como Menguzzato y Renau (1991), señalan que el administrador tiene como objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización de forma que sean llevados a cabo tanto los objetivos de la empresa como los de las personas que la forman; es decir, que la dirección implica ostentar autoridad formal, teniendo como base el poder, el poder legal y algún grado de poder sobre las recompensas.

Por tanto, lo que diferencia la dirección del liderazgo es que el líder es aquel individuo que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal (Lussier y Achua, 2002:17-18).

---

<sup>11</sup> Iborra , María y otros, *Fundamentos de dirección de empresas concepto y habilidades directivas*, Madrid, Thomson, 2010.

Para Palomo (2010) es importante diferenciar los conceptos, no porque sean antagónicos sino porque nos ayudan a establecer y delimitar las conductas (competencias) de éxito que está relacionado con la gestión de personas y de grupos. Un buen gestor de personas demuestra conductas de dirección y de liderazgo dependiendo de situaciones y personas, y especialmente de las necesidades organizacionales de carácter estratégico. A continuación en la figura 2 se señalan las principales diferencias entre administrador y líder.

ADMINISTRADOR	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los administradores hacen las cosas correctamente.</li> <li>• Se interesan por la eficiencia.</li> <li>• Administra.</li> <li>• Mantienen.</li> <li>• Se centran en los programas y las estructuras.</li> <li>• Confían en el control.</li> <li>• Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.</li> <li>• Tienen una visión a corto plazo.</li> <li>• Preguntan cómo y dónde.</li> <li>• Aceptan el status quo.</li> <li>• Se centran en el presente.</li> <li>• Tienen su mirada en el mínimo aceptable.</li> <li>• Desarrollan procesos y horarios detalladamente.</li> <li>• Buscan la previsibilidad y el orden</li> <li>• Evitan riesgos.</li> <li>• Motiva a la gente a ajustarse a las normas.</li> <li>• Utilizan la influencia de posición – a – posición (superior – a – subordinado).</li> <li>• Necesitan que otros obedezcan.</li> <li>• Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes hacen las cosas correctas.</li> <li>• Se interesan por la eficacia.</li> <li>• Innovan.</li> <li>• Desarrollan.</li> <li>• Se centran en las personas.</li> <li>• Confían en la confianza.</li> <li>• Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos.</li> <li>• Tienen una visión a largo plazo.</li> <li>• Preguntan qué y por qué.</li> <li>• Desafían el status quo.</li> <li>• Se centran en el futuro.</li> <li>• Tienen su mirada en el horizonte.</li> <li>• Desarrollan visiones y estrategias.</li> <li>• Buscan el cambio.</li> <li>• Toman riesgos.</li> <li>• Incitan a la gente a cambiar.</li> <li>• Utilizan la influencia de persona a persona.</li> <li>• Incitan a los otros para que los sigan.</li> <li>• Funcionan al margen de las normas, regulaciones, políticas y procedimientos.</li> </ul>

**Figura 2 Diferencias entre administrador y líder**

Para Yukl (1998) los líderes exitosos también pueden ser buenos administradores, y, de la misma manera, los administradores exitosos también pueden ser buenos líderes; dicho de otra manera los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos (Palomo, 2010:19).

El directivo actual debe ser un líder dentro de la organización que conduce; así como también, lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. Kochan, Schmidt y Cotiis (1990).

Es necesario diferenciar a los administradores de los líderes en función de criterios que pueden oscilar entre los dos conceptos. Realizar la diferencia entre administrar y liderar ayuda a establecer y delimitar las competencias que se relacionan con la gestión. Por lo tanto, la principal característica de un gestor es la posibilidad de combinar las competencias propias del administrador con las del líder (Palomo, 2010:19).

## **2.4 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.**

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores y, aunque el estilo se componga de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, ya que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder (Lussier y Achua, 2002:69). En este mismo sentido, Hay Group define a los estilos de liderazgo como el comportamiento que un directivo utiliza

para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo.

Los estilos de liderazgo no solo dependen de las características del líder, como habíamos mencionado en la definición de liderazgo; sino también, de los elementos que conforman el grupo, la institución y de las situaciones que enfrentan.

En efecto hay una combinación de factores que delinear y legitiman un cierto tipo de liderazgo, de manera que los estilos de liderazgo en una organización no se dan de forma pura ni la existencia de los rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una mezcla de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un determinado tipo; es decir se privilegian o manifiestan más evidentemente los aspectos de un estilo, aunque subyacen elementos de los otros.<sup>12</sup>

En fin, las personas no solo responden a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino a lo que ellas perciben de los líderes.

Para Hersey citado por Dilts (2002), el estilo de liderazgo viene siempre definido por la forma en que el líder es visto a través de los ojos del observador. Lo que importa no es cómo nos vemos a nosotros mismos, sino cómo nos ven aquellos sobre quienes aspiramos a influir, pues el liderazgo realmente está en los ojos de los seguidores. Un seguidor es alguien que recibe la influencia del líder, y

---

<sup>12</sup> Rosa Rosales, *Estilos de dirección y clima organizacional*, Universidad de Costa Rica, 1997, p.141-154

puede ser administrador o subordinado, donde los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en ellos (Newstrom ,2007:163).

## **2.5 TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIA**

Modelo de liderazgo por contingencia de Fiedl. Los modelos de liderazgo por contingencia de Fred Fiedler sostienen que el éxito del liderazgo organizacional es el resultado de introducir relaciones de contingencia entre la estructura motivacional del líder y el grado de control e influencia sobre la situación, lo que significa que a medida que la situación varíe también variarán los requisitos del liderazgo. De ahí que este modelo se emplea para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o a las relaciones, y si la situación (relación entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder por posición) corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño (Lussier y Achua, 2002: 158).

### **2.5.1 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**

El modelo de liderazgo situacional o también conocido como ciclo de vida, desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, sostienen que la variable más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados. Es decir, que el liderazgo situacional se enfoca en los seguidores, en cuanto a la eficacia del liderazgo, dado que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder (Newstrom, 2007:168).

Si sus seguidores tienen una mayor madurez organizacional, permitirá que el líder establezca un tipo de relación diferente con ellos; mientras que quienes aún pueden ser considerados como inmaduros demandarán un comportamiento diferente en su dirigente. De aquí que se lo denomine liderazgo situacional, donde el líder puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra hacia la relación al igual que la teoría de Fiedler; sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada dimensión como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: comunicar, persuadir, participar y delegar.<sup>13</sup>

- **Comunicar:** (gran orientación a la tarea-poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo, y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
- **Persuadir:** (gran orientación a la tarea-gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- **Participar:** (poca orientación a la tarea-gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- **Delegar:** (poca orientación a la tarea-poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder brinda poca dirección y apoyo”.

---

<sup>13</sup> Hersey Blanchard, *Estilo eficaz de dirigir*, México , IDH Ediciones, 1981,P.68

Por ende para utilizar el modelo de liderazgo situacional, según Robbins y Timothy (2009) se determina primero el nivel de madurez de los seguidores y procede a elegir el estilo de liderazgo que corresponde a dicho nivel de madurez.

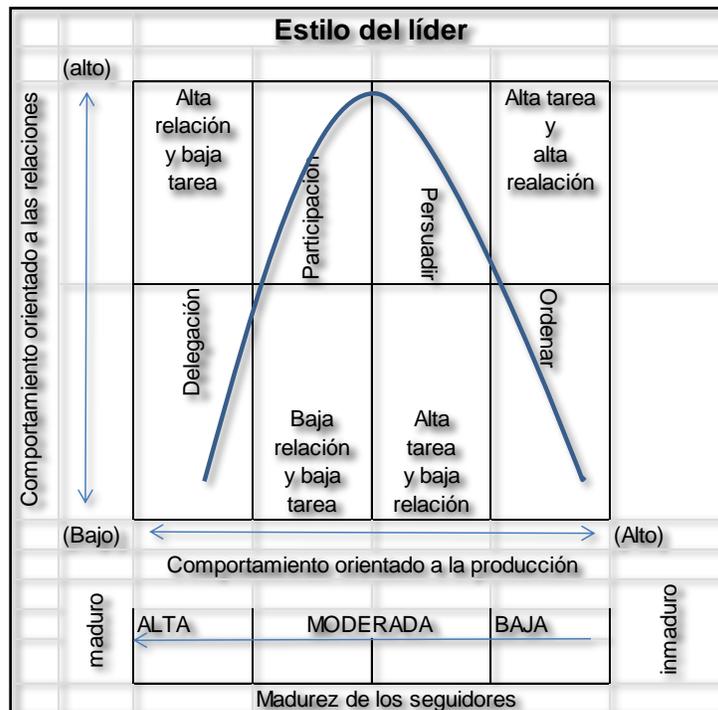
Esta teoría identifica cuatro comportamientos específicos del líder, en donde el comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor:<sup>14</sup>

1. Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas, (M-1).
2. Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad y mucha orientación a la relación para que el seguidor comprenda los deseos del líder, (M-2).
3. Seguidor capaz y no está dispuesto, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo, (M-3).
4. Seguidor tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita insistir, (M-4).

El modelo situacional de Hersey y Blanchard quedaría relacionado de la siguiente forma, como aparece en la figura 3:

---

<sup>14</sup> Stephen Robbins y Timothy Judge, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall., 2009, p. 396



**Figura 3 Modelo situacional de Hersey y Blanchard**

## 2.6 TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO POR COMPORAMIENTO.

Estas teorías basan sus estudios en comportamientos específicos que se identifican en los líderes y podrían enseñarse. Para el análisis de este enfoque se revisan algunas teorías conductistas del liderazgo.

### 2.6.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

Al final de la década de los cuarenta la teoría del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio, cuyo objetivo era identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. En este estudio se identifican dos dimensiones que explican sustancialmente la

mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados (Robbins, 2009: 350-351):

- a) **La estructura de inicio.** Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar sus papeles y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta.
- b) **La consideración.** Es la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos.

### **2.6.2 Estudios de la Universidad de Michigan.**

Al igual que los estudios de la Universidad de Ohio, los estudios del Centro de Investigación de encuestas de la Universidad de Michigan tuvieron como propósito identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionados con las mediciones de eficacia en el desempeño (Robbins, 2009:350-351). Este enfoque identifica dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes:

**Orientado al empleado.** Los líderes muestran gran importancia a las relaciones interpersonales, a las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Es un liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción.

**Orientado al trabajo.** Para el líder su principal preocupación es el logro de la tareas del grupo y los miembros del grupo. El líder asume su responsabilidad de

hacer su trabajo en función de los estándares y dirige de cerca a sus subordinados en el que deben hacer y como lo deben hacer (Lussier y Achua, 2002:69-70).

### **2.6.3 El Grid Gerencial de Blake & Mouton.**

Esta es una de las teorías del comportamiento desarrolladas por Robert Blake & Jane Mouton, basadas en estudios de la Universidad Estatal de Ohio, publicada en 1964 y actualizada en 1991.

El Grid Gerencial es una herramienta de la gerencia para realizar el análisis conceptual de cómo una conducta obstaculiza o propicia los resultados positivos, pues cualquier persona que trabaje para una empresa u organización tiene ciertas responsabilidades, bien sea que se encuentre en los niveles más bajos o en los más altos de ella. Si se trata de un gerente o director, existen dos dimensiones o intereses primarios:

**El interés por la producción o tarea**, que incluye la eficiencia laboral, el volumen y calidad de producción, esta dimensión se representa en eje horizontal del Grid. Su grado de interés se anota en una línea continua de nueve puntos, en la cual el, 9, denota un alto grado de interés y el, 1, un grado bajo.

**El interés por las personas** son las relaciones interpersonales satisfactorias, el cumplimiento de metas, el respeto a la autoestima, la confianza, la comunicación y buenas condiciones de trabajo. los subordinados, este interés se personifica en el eje vertical y también se ilustra con una escala de nueve puntos en la cual el 9 indica un gran interés y el 1, muy poco. En efecto, ambos

intereses se miden mediante un cuestionario con una escala de uno a nueve, con 81 posibilidades de combinaciones de interés por la tarea y las personas (Lussier y Achua, 2002:69-73).

Blake & Mouton (1991) mencionan que ambos ejes muestran la manera en que los dos intereses interactúan para crear una sola actitud coherente en el caso de cada uno de los estilos de liderazgo. Cada una de estas actitudes, o estilos de liderazgo, descubre las diferentes maneras en que los gerentes piensan en el logro de los resultados con otras personas y a través de ellas. Estos mismos estilos describen también los patrones de interacción de los gerentes o directores dentro de una organización, los cuales constituyen la cultura corporativa. La manera en que ambos intereses se integran en una actitud expresada en la conducta de una persona, define la forma de ejercer la autoridad.<sup>15</sup>

Por ejemplo, cuando un alto interés por la gente se combina con un bajo interés por la producción, el líder desea que su personal esté contento y sea amigable. Esto es muy diferente de lo que sucede con el líder caracterizado por un alto interés tanto por la gente como por la producción. En el segundo caso, el líder desea que su personal participe y se comprometa en el trabajo, y que se esfuerce con entusiasmo para contribuir a la solución de problemas y llegar así al éxito organizacional.

---

<sup>15</sup> Robert Blake, Srygley Mouton y Adams McCane, *La estrategia para el cambio organizacional*, Addison- Wesley Iberoamericana, Delaware, 1991.

Estas dos variables o intereses pueden combinarse de muchas maneras, pero sólo unas cuantas de ellas son relevantes para comprender el ejercicio del liderazgo. Cada una de estas orientaciones descansa en un conjunto distinto de supuestos sobre el uso del poder y la autoridad con el fin de comprometer a la gente en la obtención de resultados.

Dejemos claro que una orientación es una manera de actuar o de pensar, que puede modificarse al comprenderla mejor; no se trata de un rasgo fijo o inmutable.

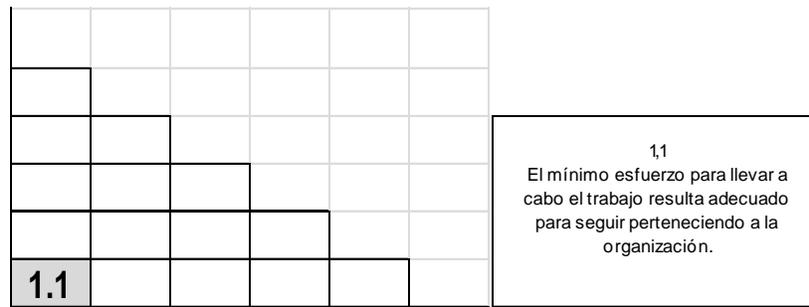
## **2.7 DESCRIPCIÓN DE LOS CUADRANTES DEL GRID GERENCIAL**

Para elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal, Luis del Prado (1998) señala que el líder debe conocer los diferentes estilos de liderazgo, estar preparado para seleccionar el más adecuado para cada caso y actuar de acuerdo con este esquema.<sup>16</sup> A continuación detallamos el esquema del Grid Gerencial, con cinco cuadrantes más significativos e identificados por Blake & Mouton.

- **Enfoque (1,1): Gerencia empobrecida**

---

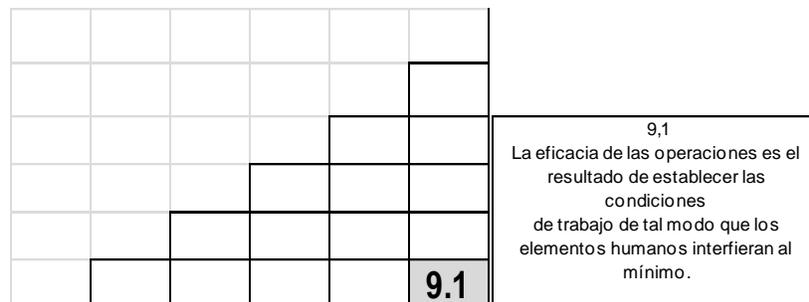
<sup>16</sup> Luis del Prado, Fundación Osde , *Liderazgo Y Gestión de Personal*, argentina, 1998,p.116-122



**Figura 4 Gerencia empobrecida según Blake & Mouton.**

En el ángulo inferior izquierdo del Grid se encuentra la orientación 1,1. En este caso, el gerente del departamento se interesa poco por la gente y por la producción, y se limita a formar parte de la empresa sin contribuir en realidad a sus fines. Este gerente no ha renunciado de hecho a su trabajo, pero mentalmente ya lo dejó. El jefe no hace ningún esfuerzo para que la gente entienda el trabajo o para hacerla sentir cómoda (Prado, 1998:121).

- **Enfoque 9,1: Autoridad y obediencia**

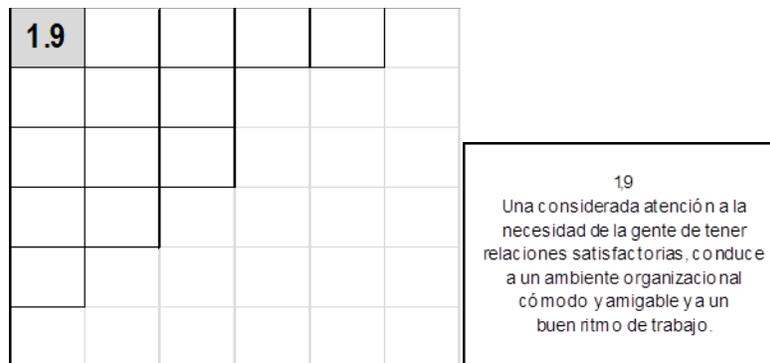


**Figura 5 Autoridad y obediencia según Blake & Mouton**

El ángulo inferior derecho del Grid muestra gran interés por la producción y mínimo interés por las personas, se concentra el logro de los objetivos y los empleados solo ejecutan órdenes.

En este enfoque el jefe impone exigencias a sus subordinados a la vez que les niega la oportunidad de contribuir al resultado. Los objetivos impuestos pueden ser más claros que el agua, pero la gente puede no sentir que sean suyos. Además, si los objetivos parecen imposibles de lograr, algunos resentimientos levemente disfrazados conducirán a reacciones negativas cuyo fin es demostrar al jefe “por qué no se puede hacer”. Los dos resultados posibles de este enfoque son la represión y, consecuentemente, el acatamiento o la lucha (Prado, 1998:117)

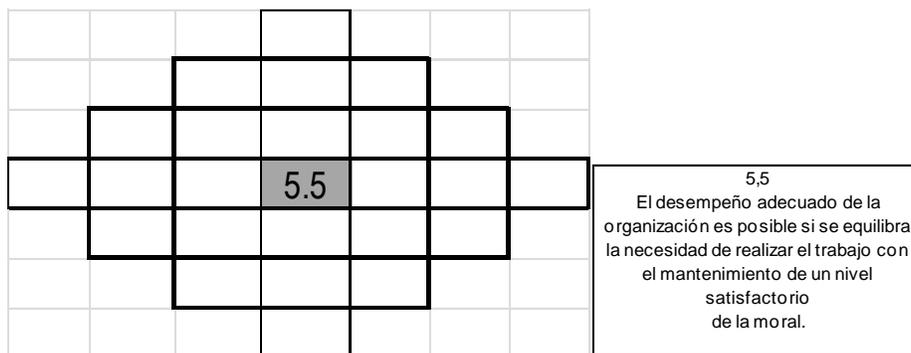
- **Enfoque 1,9: Gerencia club social**



**Figura 6 Gerencia club social según Blake & Mouton**

En el ángulo opuesto al 9,1, esto es, en la parte superior izquierda se encuentra la orientación 1,9, en la cual tiene alto interés por la gente y bajo en la producción, se esfuerza por mantener un ambiente amigable sin considerar la producción. Este enfoque estimula a la gente a pensar y a hablar abierta y espontáneamente, pero se corre el riesgo de que se sacrifiquen los objetivos de la empresa (Prado, 1998:118).

- **Enfoque 5,5: Gerencia Equilibrada o de medio camino**

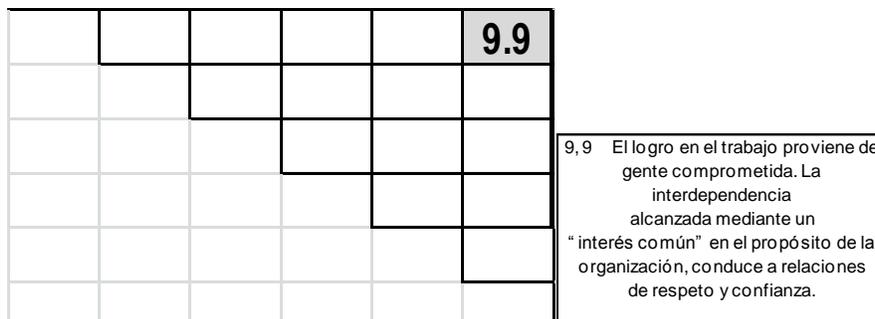


**Figura 7 Gerencia Equilibrada según Blake & Mouton**

En el centro del Grid se encuentra el estilo 5,5. El cual mantiene un interés mediano entre la producción y las personas. La idea es: obtenga resultados, pero no se mate. Haga el trabajo, pero a un ritmo cómodo. No presione demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es muy exigente. Al mismo tiempo, no suelte a la gente con demasiada facilidad o lo considerarán débil. Sea justo, pero firme”.

El jefe con esta orientación reconoce la necesidad de obtener resultados, pero la equilibra con la necesidad de tener contenta a la gente. A diferencia del enfoque 9,9, la integración no se ve como una posibilidad, de manera que el jefe busca el punto medio (Prado, 1998:119).

- **Enfoque 9,9: Administración participativa o de equipo.**



**Figura 8 Administración de equipo según Blake & Mouton.**

En el ángulo superior derecho del Grid se encuentra la orientación 9,9. El individuo que la posee pone su énfasis en la determinación de los hechos como la clave para resolver problemas. Los gerentes con orientación 9,9 buscan los puntos de vista de los demás y crean un foro para la discusión abierta y sincera, enfrentando los desacuerdos de tal manera que se desvanezcan las dudas y las reservas con el fin de alcanzar el entendimiento mutuo y el compromiso total con las conclusiones obtenidas (Prado, 1998:116).

La teoría 9,9 es sinérgica, es decir, las personas que trabajan en conjunto tienen un interés común en el resultado de sus tareas y, por tanto, fusionan sus esfuerzos de manera interdependiente.

Según Blake y Mount citad por Miguel Porret (2007), los grupos casi nunca se encuentran en realidad en su estado más puro, es decir absolutamente situados en el (1.1); (9.1);(1.9);(9.9) y (5.5), por tanto no se puede hablar de un estilo único , sino que en realidad hay un predominante, dado que hay muchos factores que influyen , como el estilo que tengan sus superiores, la actitud de sus colaboradores, su propia personalidad , etc., que hace que en determinada épocas o momentos se altere. No existe un estilo universal para poder aplicar a todo tipo de organizaciones y de personas, pues es claro que ciertas actividades influyen en el estilo de mando.<sup>17</sup>

La importancia de aplicar el Grid Gerencial en la presente investigación, radica en permitir la combinación de comportamientos bidimensionales, dándole un nombre a cada estilo de liderazgo, sosteniendo que el mejor estilo es el de

---

<sup>17</sup> Robert Blake y Jane Mouton , *Gestión de personas*, Madrid, Esic, 2007.p.123

equipo; esto se diferencia de los modelos por contingencia, que se enfocan en el líder, basándose en los rasgos de personalidad, comportamiento y experiencia. Por ejemplo el modelo de contingencia de Fiedler relaciona el estilo de conducta del líder con medidas del rendimiento del grupo o de la relación líder-grupo. Este modelo asume que el líder tiene un comportamiento similar con todos los miembros del grupo.

A pesar que los modelos tanto de la Universidad de Michigan y de la Universidad de Ohio, son teorías del comportamiento al igual que el Grid Gerencial, estos se basan solo en dos dimensiones independientes del comportamiento del líder, estas dimensiones son las mismas utilizadas por Blake & Mount, con la diferencia que estos autores realizan una combinación de ambas dimensiones.

Por lo tanto, el Grid puede emplearse para investigar cómo supervisa un jefe en su trabajo diario, ya que hay muchos puntos jefe-subordinado que pueden observarse de esa manera como: la comunicación, órdenes de trabajo, manejo de equivocaciones o errores, manejo de quejas y cómo reacciona el jefe a los sentimientos hostiles.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. *El Grid para la máxima eficiencia en supervisión*, México, Diana, 1980

## CAPITULO III

### 3. LAS ACTITUDES, LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

#### 3.1 LAS ACTITUDES: CONCEPTO E IMPLICACIONES

El término actitud forma parte de nuestro lenguaje común. A principios de la década de los treinta el psicólogo social Gordon Allport (2010) se refirió a la actitud como el concepto más indispensable de la psicología social. Es así que en el tratado *Handbook of social Psychology*, de 1935, define a la actitud como un estado mental y nervioso de preparación, organizado por la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona.<sup>19</sup>

En estas épocas a la actitud se la asociaba con la palabra latina *aptus*, que significa apto y preparado para la acción. Este antiguo significado se refiere a algo directamente observable, no obstante, en la actualidad los investigadores consideran a la actitud como un constructo que, aunque no es directamente observable, precede a la conducta y guía nuestras propias elecciones y decisiones de acción.

---

<sup>19</sup>Michael Hogg y otros, *Psicología social*, Medica Panamericana, Madrid, 2010, p.148

Dentro de este marco, Pastor (2010) menciona también que las actitudes no son directamente observables ya que, al parecer carecen de entidad anatómica localizable ; pues más bien son conceptos teóricos a los que se llega por inducción lógica y solo son indirectamente observables a través de declaraciones verbales (M.Chiang,2010:157).

Nadie ha logrado ver tocar o aislar en laboratorio esta misteriosa entidad, su naturaleza es una suposición teórica y su presencia se supone solo por las constancias observadas en muestras de individuos que responden a determinadas proposiciones verbales, cuando expresan sus opiniones, valores, ideas, juicios y reacciones afectivas.

En fin, las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos; o sea, el reflejo de cómo se siente alguien respecto de algo (Stephen, 2007: 75). Donde los sentimientos y las creencias determinan en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen.

Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas (Newstrom, 2007:203). Para Milton Blum y James Naylor (1976) todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, un grupo de personas, o un objeto. Frecuentemente, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica y a la vez el conocimiento de la actitud,

eventualmente, permite predecir el comportamiento, tanto en la industria como en otros aspectos de la vida.<sup>20</sup>

### 3.1.1 Las actitudes en el liderazgo

Existe un gran interés por la influencia que ejercen las actitudes en el desempeño. Todos los individuos muestran actitudes favorables o desfavorables, y positivas, y o negativas hacia la vida, el liderazgo, el trabajo, la escuela y todo lo demás. Las actitudes no son juicios que podamos modificar con facilidad. Quienes tienen actitudes positivas y son optimistas tienen un perfil de personalidad bien adaptado, y los líderes triunfadores manifiestan actitudes positivas y optimistas (Lussier y Achua, 2002:45).

### 3.2 COMPONENTES DE LAS ACTITUDES.

Siguiendo a Fishbeing y Ajzen (2002) la actitud está integrada por tres componentes: lo que piensa (cognitivo), lo que siente (afectivo) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (comportamental),<sup>21</sup> a continuación se describe cada uno de ellos.

**El componente cognitivo** son las creencias, opiniones, conocimientos o información mantenida por una persona y que evoca la noción de cálculo y razonamiento; es decir, que este componente se nutre de la percepción, situando el escenario para la parte más crítica de una actitud.

---

<sup>20</sup> Milton Blum y James Naylor, *Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales*, México, Trillas, 1976, p.393

<sup>21</sup> Joel Cooper y otros, *Psicología social*, Madrid, Thomson, 2002, p.144

**El componente afectivo** es el segmento emocional o de sentimiento de una actitud. Estas emociones se diferencian de los estados de humor, en la medida en que éstos son situaciones que no están dirigidas contra algo o alguien en particular. Un componente afectivo de las actitudes se puede medir directamente por sus concomitancias fisiológicas (presión sanguínea, sudor, ritmo cardiaco, otros) y algunas veces verbales (palabras que manifiestan gusto, afectos y otros). A mayor sentimiento positivo hacia el objeto de la actitud concreta, habrá más aprendizaje, y una mayor asimilación del mensaje.

**El componente comportamental** también conocido como componente conativo, que recoge la intención de comportarse de determinada forma hacia algo o alguien. Es la conducta propiamente dicha, las propensiones a obrar respecto de un objeto (Chiang, 2010: 162).

### **3.3 LA MOTIVACIÓN Y SUS PRINCIPALES TEORÍAS.**

La motivación son procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, que puede ser organizacional (Robbins, 2009: 175).

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona; el tener una intensidad elevada no necesariamente conduce a resultados favorables en el desempeño del trabajo, al menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización, por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo hacia las metas de la organización, así como su intensidad.

La persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

La Motivación según (Lussier y Achua, 2002:76) es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado. Desde la óptica de las organizaciones, los resultados que los administradores esperan de los empleados son objetivos organizacionales; a diferencia desde el punto de vista del liderazgo, donde la motivación es un factor clave en el proceso de influencia; el líder debe motivar a los seguidores para que logren los objetivos de la organización.

En este mismo ámbito, Hay Group (2010), define a la motivación como el análisis y gestión de los factores que impulsan a las personas a actuar de una determinada manera en su entorno profesional. Es importante mencionar que dentro de las organizaciones la motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos (Newstrom, 2007: 101). Según Schein<sup>22</sup>, citado por F. Krieger (2011), las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo a la situación total de la vida de una persona.

La motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo, pero no significa que en una organización deba prevalecer la

---

<sup>22</sup>Franklin F. Krieger, y otros, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, México, Pearson Educación, 2011, p. 103.

indiferencia, hacia este aspecto de sus miembros, pues las organizaciones pueden hacer mucho para mantener los niveles de motivación; sin embargo deben tener en cuenta que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de motivación.<sup>23</sup>

Menciona John Reeve (1994), que existen situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes para los individuos, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas, o sea, una motivación intrínseca, que se emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas.<sup>24</sup> Es decir, cuando los individuos tienden a realizar actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (Deci y Ryan 1985:130).

Por tanto, ¿que hace que estas actividades sea intrínsecamente motivadoras?, para (John Reeve, 1994: 139) existen dos elementos importantes: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Entonces las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración.

---

<sup>23</sup> Fernando Zepeda, *Psicología Organizacional*, México, Pearson, 1999, p.129-130.

<sup>24</sup> John Reeve, *Motivación y emoción*, McGraw-Hill, Madrid, ES, 1999, p. 130.

Respecto a esto Eduard Berlyne (1970) afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal.<sup>25</sup>

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada.

Por tanto, según estos autores, la motivación viene del interior del individuo, o sea, de la capacidad de la persona para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad, la cual es fundamento de voluntad y, a su vez, es el sustento de la capacidad de elegir.

Las elecciones de los individuos no solamente están en función de la elección de los objetos del ambiente externo, sino también de la facultad de elegir su estado de ánimo, actitudes, conductas, relaciones, enfermedades, accidentes.

Desde este enfoque podemos explicar por qué cierto estímulo que en un momento dado motiva fuertemente a una persona no es capaz de repercutir en otras, o incluso en la misma en otro momento, y en circunstancias altamente similares (Fernando Zepeda, 1999:130-131).

Por otra parte, la motivación extrínseca, es cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a

---

<sup>25</sup> Daniel Berlyne, *Attention as a problem in behavior theory*, New York, Mostofsky, 1970, p.25-49.

fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero (John Reeve, 1994:22).

Suele considerarse la remuneración como un factor directamente vinculado a la motivación de las personas. Consecuente, la tendencia generalizada en muchas organizaciones ha sido considerar que un incremento de la retribución, bien con carácter generalizado, bien de forma individual, sirve para orientar y elevar la intensidad de motivación de las personas en una organización.

No obstante, la realidad es que la remuneración no motiva por sí misma, aunque puede producir desmotivación cuando no es gestionada correctamente. Pues ningún modelo que ha teorizado sobre la motivación y sus causas, ha considerado la retribución como el único o más poderoso elemento motivador, sino como un medio a través del cual se pueden satisfacer las diferentes necesidades de los individuos<sup>26</sup>.

Así, lo menciona Idalberto Chiavenato (1995), las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización, por tanto el dinero es un medio, no un fin y que las personas creen que su desempeño es al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Arazanadi & Thompson Hay Group SAP, *Factbook humanos*, El equipo, clima organizacional, Barcelona, 2001, p.2.

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Mc Graw, 1995, p.61.

### 3.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS.

La Teoría de las Necesidades adquiridas, fue desarrollada por David McClelland (1965) el cual en su conocido artículo "Toward a Theory of Motive Acquisition," menciona que la gente se siente motivada por tres necesidades que gobiernan el comportamiento humano,<sup>28</sup> a continuación se describe cada una de ellas:

1. **Necesidad de logros:** el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
2. **Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten en la forma en que uno espera.
3. **Necesidad de pertenencia:** el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

### 3.5 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.

Según Abraham Maslow citado por (Lussier y Christopher 2002: 798), quién concibió esta teoría, afirma que los empleados se motivan de acuerdo con cinco niveles de necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas.-** son necesidades primarias que incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales

---

<sup>28</sup> McClelland, Davis, "Toward a theory of motive acquisition", American Psychologist, N° 20, 1965, p. 321-333.

2. **Necesidades de seguridad.-** una vez satisfechas las necesidades primarias, aparecen, el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Necesidades sociales.-** se refieren al afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima.-** la persona se concentra en su ego, respeto por sí mismo, reconocimiento de logros y prestigio.
5. **Necesidades de autorrealización.-** el nivel más elevado es desarrollar al máximo potencial personal, esto incluye el crecimiento, el logro y el progreso.

### 3.6 TEORÍA BIFACTORIAL.

Frederick Herzberg (1968), afirma que la gente se motiva merced a motivadores y no por medio de factores de mantenimiento. Herzberg combinó las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó de higiene o mantenimiento; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamo factores de motivación. En su teoría propone que toda motivación viene por factores extrínsecos e intrínsecos.<sup>29</sup>

1. **Factores de mantenimiento o extrínsecos.-** La motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre estos factores están el salario, la seguridad en el empleo, la categoría del puesto, las condiciones

---

<sup>29</sup> Frederick Herzberg, *The motivation-hygiene concept and problems of Manpower, en personnel Administrator*, 1968, p.53-62

laborales y las relaciones personales. Se relacionan con la satisfacción de las necesidades de orden inferior.

- 2. Factores de motivación o intrínsecos.-** la motivación proviene del interior de la persona más que del trabajo mismo. Estos incluyen logros, reconocimiento, reto y progreso. Se relacionan con las necesidades de orden superior. Herzberg (1968) argumenta que ofrecer factores de mantenimiento no satisfarán o motivarán a los empleados, solo impedirán que estén insatisfechos, por tanto, uno debe concentrarse en los motivadores: el trabajo mismo.

Los psicólogos se preocupan por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica eternamente cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos dos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior. Incluso estas dos categorías no son mutuamente independientes; por lo contrario, interactúan en todo momento (Milton Blum y James Naylor, 1976: 472).

### **3.7 ACERCAMIENTO CONCEPTUAL DE SATISFACCIÓN LABORAL.**

Actualmente no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral, dado que cada autor elabora su propia definición de acuerdo al desarrollo de su propia investigación, Harpaz (1983). En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción

laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Smith, Kendall y Hullin, 1969). Price y Mueller (1986) y Mueller y McGloskey, 1990), entienden la satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el empleo.

A diferencia de Muchinsky, Newstrom y Davis (1993), mencionado por Chiang (2010), que la definen como una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.<sup>30</sup> Es decir, que la satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo (Newstrom, 2007:204).

Una de las definiciones más aceptadas en la literatura ha sido la propuesta por John Locke (1976), el cual realizó 3.300 investigaciones sobre satisfacción laboral definiéndola como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. O sea se trata de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de "satisfacción laboral general."<sup>31</sup>

Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces

---

<sup>30</sup> Margarita Chiang, María Martín y Antonio Núñez, *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*, Madrid, comillas, 2010, p.29

<sup>31</sup> John Locke, *The natural of job satisfaction*, Handbook of Organizational and Industrial Psychology, Chicago: Rand, Mc.Nally. , Dunnette, 1976

de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción (Chiang M., Martín y Núñez, 2010:154).

Podemos considerar en una segunda instancia a un grupo de autores que consideran a la satisfacción laboral no solo como una respuesta afectiva o emocional y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Es decir, que estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1984; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992).

Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas de satisfacción laboral, comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga, horas de trabajo y los descansos<sup>32</sup>. De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral (Peiró, González-Roma, Bravo y Zurriaga, 1995). Por ello es importante cuestionarse sobre el significado del concepto de actitud en general (Chiang M., Martín y Núñez, 2010: 156).

---

<sup>32</sup> Vernon y Wyatt, *Psicología de la Organización*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, p. 165-170

Finalmente autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que definen la satisfacción laboral como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo.

Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura sobre las facetas específicas Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que, éste es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores. Por eso, la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia.

Sin embargo, es preciso recordar que el trabajo de un individuo en la organización es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres, cumplir con los criterios de desempeño de la organización, entre otros aspectos. En conclusión, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral (Elliot Spector ,1997).

En la actualidad también se tiene en cuenta la naturaleza psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una

cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores como Zohar and Luria (2004) que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el sujeto de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad de liderazgo.<sup>33</sup>

### **3.8 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Independiente de la orientación conceptual de satisfacción laboral, Gilmer citado por Chiang (2010), señala que un estudio adecuado del tema solo puede realizarse en la medida en que se hayan detectado las dimensiones básicas del trabajo, que a continuación se resumen:

---

<sup>33</sup> D. Zohar and G. Luria, "Climate as a Social Cognitive Construction of supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns", Journal Applied of Psychology, N°2, 2004, p. 322-333.

AUTOR	DIMENSIONES
	La Satisfacción con el Trabajo
	La Satisfacción con el Sueldo
	La Satisfacción con el Reconocimiento
	La Satisfacción con los Beneficios
<b>LOCKE(1976)</b>	La Satisfacción con el Jefe
<b>PEIRÓ (1994)</b>	La Satisfacción con los Colegas de Trabajo.
<b>BEER (1964)</b>	La Satisfacción con las Condiciones de Trabajo
<b>GRAFFIN Y</b>	La Satisfacción con la Organización y con la
<b>BETTEMAN</b>	Dirección.
<b>(1986)</b>	El carácter intrínseco del Trabajo
<b>JHONS (1988)</b>	La Seguridad del Empleo
	Trabajo mismo.
	Objeto del contexto.
	De trabajo.
	Supervisión.
	Oportunidades de promoción.
	Prácticas de la organización.
	Políticas de la empresa.

**Tabla 1 Dimensiones de satisfacción laboral**

### **3.9 VARIABLES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Como consecuencia de los diversos estudios, los investigadores han tratado describir los factores determinantes de la satisfacción laboral, que se agrupan en dos grandes categorías: variables del puesto de trabajo y variables derivadas del propio trabajador (Peiró y Prieto, 1996: 343-394). Para el presente estudio se trabajara con las variables del puesto de trabajo.

#### **3.9.1 Variables del puesto de trabajo o situacionales.**

Las variables del puesto de trabajo o conocidas como variables ambientales, se entiende como aquellos aspectos y circunstancias que están

vinculadas objetivamente al puesto de trabajo. Según Chiang existen algunas variables determinantes de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores (Chiang, 2010:195-197), a continuación se describe cada una de ellas:

### **Carácter intrínseco del trabajo.**

Los empleados en el ámbito organizacional valoran el trabajo que se corresponde con sus intereses personales, donde puedan realizar actividades interesantes utilizando sus destrezas y capacidades, es decir, sentir que su trabajo es importante y disfrutar de su propio bien, Locke (1984). Los empleados quieren claridad en los trabajos que se les asignen, de forma que sepan que es lo que se espera de ellos y cómo van a evaluarlos, lo contrario es lo que se denomina ambigüedad de roles.

### **Características y diseño del puesto.**

En los modelos de diseño del puesto, la satisfacción laboral se ha considerado como un componente integral teóricamente predominante. La relación entre las percepciones del puesto y la satisfacción han sido estudiadas en experimentos de laboratorio, donde las percepciones del puesto están significativamente y positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, e, incluso se asume que los cambios en los atributos del trabajo producen cambios en la satisfacción laboral (Hackman y Oldham 1980; Salancik y Pfeffer, 1978).

**Establecimiento de metas.**

Griffin y Bateman (1986) mencionados por M. Chiang (2010), señalan que el establecimiento de metas en las organizaciones influye ocasional y secundariamente sobre la satisfacción laboral, donde el patrón de influencia no es consistente. En estudios longitudinales, se evidencia que el impacto es positivo inicialmente; pero el establecimiento de metas sobre la satisfacción laboral desaparece en unos meses (John Ivancevich, 1977: 406-419).

**Sistemas de recompensa y salario.**

Los empleados desean políticas y salarios justos, sin ambigüedades y acorde a sus expectativas. Existe satisfacción laboral cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la organización. Es preciso, mencionar que no todas las personas buscan el dinero, ya que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en su área preferida.

La relación entre el salario y la satisfacción, no es en la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de la justicia; es decir, que los empleados que percibe que las decisiones de ascensos se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos (Robbins, 2009: 152).

### **Reconocimiento y promoción.**

Del mismo modo que el salario, también el reconocimiento y la promoción son interpretados por el empleado como un incentivo o recompensa que la organización le otorga. La promoción y la recompensa no satisfacen de igual modo a todos los empleados. Se encuentran diferencias de acuerdo a las expectativas de cada persona, su modo de valorar las metas, diferencias individuales (autonomía, autoconcepto, seguridad, confianza en sí mismo, edad género).

### **Características organizacionales.**

Existen otras variables que han intentado explicar la correlación que pueda darse con la satisfacción laboral, son las que hacen referencia a las características de la empresa como el ambiente, tamaño de la empresa, estructura jerárquica, grado de formalización, proceso de toma de decisiones, estilo en la solución de conflictos, comunicación. Así por ejemplo Muchinsky en el año de 1977 indica que ciertas dimensiones de la comunicación organizacional están altamente relacionadas con la satisfacción laboral.

### **Liderazgo.**

La relación entre el liderazgo y la satisfacción en el trabajo es uno de los temas que despiertan un gran interés en el ámbito de la investigación (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996:380) afirman que se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre la conducta de liderazgo tales como la iniciación de

estructura y la consideración y la satisfacción laboral. Así como también se ha encontrado una estrecha relación entre la conducta de recompensa del líder y la satisfacción laboral.<sup>34</sup>

Es preciso tomar en cuenta que hoy en día en las organizaciones, el liderazgo ha prevalecido sobre el éxito de las mismas, constituyéndose una preocupación central del siglo XXI, pues las condiciones de su ejercicio depende en gran medida la eficiencia y la eficacia de los grupos, en los diversos sectores de la actividad.

### **Participación en la toma de decisiones.**

La participación en la toma de decisiones esta positivamente correlacionada con la satisfacción laboral, pero estas relaciones varían de acuerdo en función del tipo de participación, que tengan los empleados dentro de la organización, sea esta informal o formal.

### **Condiciones de trabajo.**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. En general los empleados valoran un entorno físico que no sea peligroso y que sea comfortable (Robbins, 2009: 152).

---

<sup>34</sup> Podsakoff, PM, Todor, WD, Grover, RA, y Huber, *Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction*, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 34, 1984, p. 21-63.

## **Seguridad en el empleo.**

La seguridad en el empleo ocupa uno de los primeros lugares entre los actores de satisfacción por orden de importancia. La incertidumbre en un empleo no genera sentimientos de satisfacción.

### **3.9.2 Variables derivadas del propio trabajador**

#### **Personalidad**

Víctor Vroom (1964) en su libro *Work and Motivation* señala que a pesar de que los factores inherentes al contexto de trabajo reciben una mayor atención como determinantes de la satisfacción en el trabajo, algunos investigadores han centralizado sus explicaciones en los aspectos de la personalidad del trabajador; es decir, que los trabajadores satisfechos en su trabajo, difieren sustancialmente, en cuanto a las características de personalidad, de los trabajadores que están insatisfechos en su ocupación.<sup>35</sup>

#### **Capacidad intelectual**

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea altamente desafiante. Pues trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento hacia los empleados, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso (Robbins, 2010:152).

---

<sup>35</sup> Víctor Vroom, *Work and motivation*, Wiley & Sons, New York, 1964, p.160

### **Experiencias afectivas y creencias laborales**

Chaing en su libro de relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral menciona a Weiss, Nicholas y Daus, quienes intentan explicar cómo las experiencias afectivas y creencias laborales, están relacionadas con la satisfacción laboral. Los resultados de su estudio indican que las opiniones de satisfacción laboral global están en función tanto de experiencias afectivas y creencias laborales, dado que cuando se pide a las personas que opinen sobre la satisfacción, de alguna manera integran estos dos elementos para llegar a una valoración.

### **Variables demográficas**

Las variables demográficas como la edad, género, nivel de formación, estado civil, hasta la actualidad no han sido clarificadas de manera sistemática, para Griffin y Bateman (1986), es necesario reducir la confusión en esta área a través de un desarrollo teórico que se apoye en investigaciones programadas para poner a prueba las predicciones de forma sistemática.

### **3.10 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Previamente se definió la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Todo trabajo implica la interacción de colaboradores con sus jefes, que estos dos entes coexistan mediante el establecimiento de reglas y las políticas organizacionales claras que se deben cumplir y que deben contar con estándares de desempeño. Esto permitirá contar

con evaluaciones de los empleados respecto de cuán satisfechos o insatisfechos están con su trabajo (Robbins, 2009: 151-152).

### **3.10.1 Escalas para medir las actitudes**

Según Roberto Hernández (2006) las actitudes solo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí, por tanto las mediciones de actitudes deben interpretarse como "síntomas" y no como "hechos" (Padua, 2000). Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición.<sup>36</sup> El método más conocido para medir por escalas las variables que constituyen actitudes es el método Likert.

#### **Escalamiento tipo Likert**

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que extreme su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones

---

<sup>36</sup> Roberto Hernández S. y otros, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill, 2006, p.341-345

obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo.

El objeto de actitud puede ser cualquier "cosa física" (un vestido, un automóvil, un individuo, un presidente, un líder histórico, el trabajo), etc. Para este trabajo es relevante, ya que bajo esta escala se medirá los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja.

### **Dirección de las afirmaciones**

Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa; esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Si la afirmación es positiva, significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la afirmación estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable, por ejemplo: (5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo. En este ejemplo, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor. Pero, si la afirmación es negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo estén los participantes con la afirmación, significa que su actitud es menos favorable.

## CAPITULO IV

### 4. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

#### 4.1 METODOLOGÍA

La investigación se realizó en el GAD Municipal de Loja. La población objetivo está conformada por los empleados que trabajan en el área administrativa del edificio central (200 servidores públicos), que de acuerdo al orgánico estructural pertenecen a las siguientes dependencias: Dirección Financiera, Dirección de Informática, Dirección Administrativa, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Gestión Económica, Dirección de Gestión Social y Dirección de Gestión Territorial. Ver Anexo 1.

#### 4.2 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

La muestra fue seleccionada utilizando el método probabilístico aleatorio, en donde, todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra.<sup>37</sup> El método probabilístico puede ser: simple, sistemático, estratificado y por conglomerados o áreas (Richard Levin ,1996: 315).

Para objeto de la presente investigación se aplica el muestreo estratificado, puesto que resulta apropiado cuando la población ya está dividida en grupos de

---

<sup>37</sup> Richard Levin , *Estadística para administradores*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p.315

diferentes tamaños, para el caso del GAD municipal de Loja este está dividido por departamentos.

En términos generales el tamaño de la muestra se lo determina en función del tiempo y el presupuesto, así como del error que se admita en los datos obtenidos.<sup>38</sup> A continuación se describe la fórmula utilizada para la determinación de muestras finitas:

$$N = \frac{4pqM}{EM^2(M - 1) + 4pq}$$

Dónde:

**p**=proporción de los que poseen los atributos

**q**= proporción de los que no lo poseen

**N**=tamaño de la muestra

**M**= Población finita

**EM**= Error de muestreo

Aplicado a nuestro caso de estudio, tenemos la siguiente información:

**p**=0,5

**q**= 0,5

**M**= 200

**EM**= 95,5%

$$N = \frac{4 \times 0.5 \times 0.5 \times 200}{0.05^2 (200 - 1) + 4(0.5 \times 0.5)}$$

$$N = 134$$

---

<sup>38</sup> Miguel Santesmases, *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Madrid, Pirámide, 2009, p.93-95.

Una vez obtenida la muestra (134 empleados), procedemos a segmentar la misma por departamento, tomando en cuenta el peso poblacional de cada departamento en la población total. A continuación se detalla las respectivas ponderaciones:

N°	DIRECCIONES JEFATURAS	NÚMERO EMPLEADOS (POBLACIÓN)	%	MUESTRA
1	Jefatura de recaudaciones	12	6%	8
2	Jefatura de rentas	12	6%	8
3	Jefatura de coactivas	9	4%	6
4	Jefatura de bodega	4	2%	3
5	Tesorería	4	2%	3
6	Jefatura de contabilidad	9	4%	6
7	Dirección administrativa	16	8%	11
8	Dirección de informática	12	6%	8
9	Dirección jurídica	10	5%	7
10	Dirección de recursos humanos	25	13%	17
11	Jefatura de prospectiva	27	13%	18
12	Jefatura de avalúos y catastros	25	13%	17
13	Jefatura del ambiente	16	8%	11
14	Dirección de higiene	16	8%	11
	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>1</b>	<b>134</b>

**Tabla 2 Ponderación de la muestra por departamento**

Para el levantamiento de información se utilizaran dos instrumentos distintos para dos segmentos diferenciados, correspondientes a empleados por un lado y directores y jefes departamentales por otro. El objetivo del primer instrumento es identificar los estilos de liderazgo predominantes en todos los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, mientras que el

segundo instrumento permitirá establecer los niveles de satisfacción laboral de los 134 empleados, respecto de sus directores y jefes.

#### **4.3 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO A DIRECTORES Y JEFES DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA.**

Para evaluar a los 14 directores y jefes departamentales de la organización se aplicó el cuestionario del Grid Gerencial, el cual fue creado por Blake y Mouton, quienes identificaron cinco estilos de liderazgo predominantes: gerencia empobrecida (1.1), autoridad y obediencia (9.1), gerencia club social (1.9), gerencia equilibrada o de medio camino (5.5) y administración participativa o de equipo (9.9), donde este último, es el más deseable, puesto que de acuerdo a los estudios realizados por estos autores hay evidencia que este estilo es eficaz en todas las situaciones.

El cuestionario está compuesto por 35 preguntas, donde los encuestados seleccionan con una X, la respuesta que más se acerque a su forma de pensar y actuar ante dicha situación. Las preguntas exponen una situación y las cinco respuestas describen un intervalo de frecuencias (siempre, frecuentemente, ocasionalmente, raramente, nunca). Ver anexo 2

Una vez que se obtiene las puntuaciones de las preguntas efectuadas en el cuestionario se extraen dos dimensiones: la primera que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas y la segunda valora el estilo enfocado en las personas. Finalmente ubicamos las puntuaciones de las dos

dimensiones en el Grid Gerencial y obtenemos la orientación que tiene los directores y jefes departamentales en el GAD Municipal de Loja.

#### 4.3.1 Presentación y análisis de los resultados del Grid Gerencial.

El cuestionario de liderazgo fue aplicado a los 14 directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, con el fin de identificar la orientación que tienen los directores respecto al liderazgo, ya sea enfocado a las tareas o las personas. A continuación se detallan los resultados obtenidos:

N°	DIRECTORES Y JEFES	INTERES POR LA TAREA (X)	INTERES POR LAS PERSONAS (Y)	PUNTUACIÓN
1	Jefe de recaudaciones	7	12	3.7
4	Jefe de bodega	8	6	3.3
2	Jefe de rentas	8	11	3.6
3	Jefe de coactivas	9	7	4.4
5	Tesorera	8	8	3.4
6	Jefe de contabilidad	11	8	4.4
7	Director administrativo	9	8	4.4
8	Director de informática	9	8	4.4
9	Director jurídico	8	8	3.4
10	Director de recursos humanos	12	9	5.5
11	Jefe de prospectiva	10	8	4.4
12	Jefe de avalúos y catastros	10	10	4.5
13	Jefe del ambiente	11	11	4.6
14	Director de higiene	10	8	4.4

**Tabla 3 Puntuaciones del Grid Gerencial de directores y jefes del GAD Municipal de Loja**

Una vez que se obtuvo las puntuaciones, se procede a ubicar en el Grid Gerencial los puntos correspondientes a cada departamento del GAD Municipal de Loja.

**GRID GERENCIAL**

15	<b>ALTO</b>	<b>9</b>	<b>1.9</b>	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	<b>9.9</b>	
14	<b>INTERES POR LAS PERSONAS</b>	<b>8</b>	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8	
13		<b>7</b>	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7	
12		<b>6</b>	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6	
11		<b>5</b>	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5	
10		<b>4</b>	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4	
9		<b>3</b>	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3	
8		<b>2</b>	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2	
7		<b>1</b>	<b>1.1</b>	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	<b>9.1</b>	
6		<b>BAJO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
5		<b>BAJO</b>	<b>INTERES POR LA TAREA</b>									<b>ALTO</b>
4			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3			10	11	12	13	14	15	16	17	18	
2			19	20								
1												

**Figura 9 Ubicación de las puntuaciones en el Grid Gerencial**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Figura 10, existen tres estilos de liderazgo predominantes en los departamentos del GAD Municipal de Loja, entre los cuales tenemos: el estilo club social (1.9), estilo empobrecido (1.1) y el estilo equilibrado (5.5). A continuación se detalla los resultados por departamento:

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>
<b>Recaudaciones</b>	3.7	Club social
<b>Bodega</b>	3.3	Empobrecido
<b>Rentas</b>	3.6	Equilibrado
<b>Coactivas</b>	4.4	Equilibrado
<b>Tesorería</b>	3.4	Equilibrado
<b>Contabilidad</b>	4.4	Equilibrado
<b>Administrativa</b>	4.4	Equilibrado
<b>Informática</b>	4.4	Equilibrado
<b>Jurídico</b>	3.4	Equilibrado
<b>Recursos humanos</b>	5.5	Equilibrado
<b>Prospectiva</b>	4.4	Equilibrado
<b>Avalúos y catastros</b>	4.5	Equilibrado
<b>Ambiente</b>	4.6	Equilibrado
<b>Higiene</b>	4.4	Equilibrado

**Tabla 4 Estilo de liderazgo por departamentos**

Como se puede observar en la tabla 4 el estilo de liderazgo predominante es el equilibrado, que corresponde a un estilo en donde el jefe se ajusta al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.

El estilo club social, corresponde únicamente al Departamento de Recaudaciones. De acuerdo al modelo del Grid Gerencial, en este estilo los colaboradores se sienten estimulados por sus jefes, ya que pueden expresar sus propias ideas de manera espontánea. El líder en este estilo tiene la cualidad de tener un interés alto por las personas, pero tan poco interés por la producción, que el producto que se obtiene en muchas ocasiones es bajo.

Finalmente tenemos el estilo empobrecido, que corresponde a la Jefatura de Bodega; este estilo corresponde a un líder que actúa de una manera mecánica sin contribuir significativamente a la organización, generalmente no piensa en términos de objetivos o programaciones; frecuentemente traslada los problemas a sus subordinados, sin generar sus propios planes; así mismo cuando se trata de escuchar a los empleados no presta mucha atención.

De acuerdo a Blake y Mouton, el estilo de liderazgo que contribuye de manera efectiva a mantener un equilibrio proactivo entre interés por la tarea e interés por las personas son aquellos que caen dentro de la categoría de administración participativa o de equipo (9,9); estilo que no está presente en ninguna dependencia del GAD Municipal de Loja.

Bajo la teoría de Blake y Mouton podemos decir que si los administradores no han llegado a la categoría de administración participativa o de equipo (9.9), debería ser una tarea primordial de la administración Municipal lograr que sus directivos lleguen a este estilo de liderazgo; pues esto permitirá contar con líderes que tengan un interés común en el propósito de la organización, llevando a relaciones de confianza y respeto.

En conclusión, el estilo de administración participativa o de equipo permite contar con subordinados altamente motivados o satisfechos en el trabajo, ya que el líder se preocupa en un alto nivel por la producción y por las relaciones humanas.

#### **4.4 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO A LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA.**

El presente cuestionario tiene como objeto percibir la realidad laboral mediante un diagnóstico que identifica los niveles de satisfacción de los empleados del GAD Municipal de Loja. Este se estructuró en base a tres pilares: primero se tomó como referencia el cuestionario del Grid Gerencial, con el fin de convertir las mismas dimensiones que tiene Grid sobre la encuesta de satisfacción laboral; segundo se toma como referencia el cuestionario de satisfacción laboral de Margarita Chiang y finalmente el cuestionario de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall.

El cuestionario de satisfacción laboral fue aplicado a 134 empleados del GAD Municipal de Loja, cuya encuesta está formada por 20 preguntas; en donde el empleado dio a conocer de manera anónima su sentir respecto a su director o jefe. Ver Anexo 2.

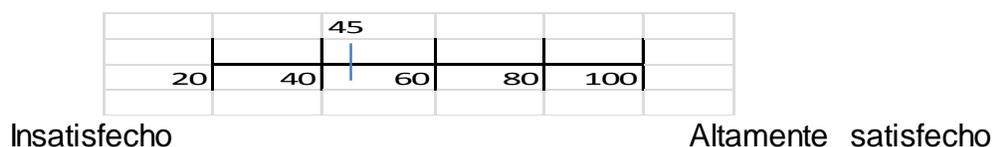
La encuesta se ajustó a la escala Likert, es decir que el encuestado tiene cinco opciones a elegir, de las cuales dos de ellas son extremas (una positiva y otra negativa), dos son medias (una positiva y una negativa) y otra es neutra. Es decir, que se establece tres niveles de satisfacción laboral: insatisfecho (I), medianamente Satisfecho (MS) y altamente satisfecho (AS).

Cada afirmación del cuestionario tendrá un puntaje con valores que van de 1 a 5 puntos. Los valores que se le otorgó a cada una de las respuestas son los siguientes:

OPCIONES DE RESPUESTAS	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
VALORES	1	2	3	4	5

**Tabla 5 Escala Likert, administrada al cuestionario de satisfacción laboral**

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores correspondientes a cada pregunta; por ello se le denomina escala aditiva. Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, la escala para evaluar los niveles de satisfacción laboral en el GAD Municipal respecto de su director o jefe tienen una puntuación mínima posible de 20 y máxima de 100, porque hay veinte afirmaciones, que pueden tomar valores de uno a cinco.



En las escalas Likert normalmente se califica el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula  $PT/NT$  (donde  $PT$  es la puntuación total en la escala y  $NT$  es el número de afirmaciones), por tanto una puntuación se analiza en el continuo 1-5; si alguien obtiene una puntuación de 45 puntos, aplicamos la fórmula  $(45/20)$  y obtenemos un valor de 2,25, el cual será ubicado en la escala de 1-5. Según la escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo (Hernández 1991: 263)



#### 4.4.1 Presentación y análisis de los resultados del cuestionario de satisfacción laboral

El cuestionario de satisfacción laboral fue aplicado a los 134 empleados que están bajo la dirección de cada uno de los directores y jefes evaluados anteriormente. Los resultados obtenidos, de la aplicación del cuestionario de satisfacción en el trabajo, por cada departamento se encuentran en el Anexo 5, los cuales reflejan los niveles de satisfacción laboral (altamente satisfechos, medianamente satisfechos e insatisfechos), donde se utilizó la siguiente escala de valor:

SATISFACCIÓN LABORAL	ESCALA DE VALORES
<b>Insatisfecho (I)</b>	1 a 2.35
<b>Medianamente Satisfecho(MS)</b>	2.366 a 3.66
<b>Altamente satisfecho (AS)</b>	3.7 a 5

**Tabla 6 Escala de valores de niveles de satisfacción laboral**

A continuación se muestra un resumen de los datos encontrados en los catorce departamentos del GAD Municipal de Loja.

DEPARTAMENTOS	PUNTUACIÓN PROMEDIO	NIVEL SATISFACCIÓN
<b>Rentas</b>	2.08	I
<b>Informática</b>	2.73	MS
<b>Ambiente</b>	2.90	MS
<b>Recaudaciones</b>	3.11	MS
<b>Prospectiva</b>	3.22	MS
<b>Avalúos y catastros</b>	3.40	MS
<b>Recursos humanos</b>	3.43	MS
<b>Contabilidad</b>	3.49	MS
<b>Tesorería</b>	3.53	MS
<b>Coactivas</b>	3.57	MS
<b>Administrativa</b>	3.80	AS
<b>Higiene</b>	4.03	AS
<b>Jurídico</b>	4.39	AS
<b>Bodega</b>	4.43	AS
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.44</b>	<b>MS</b>

**Tabla 7 Resultados de niveles de satisfacción**

La tabla 7, refleja los niveles de satisfacción laboral de los empleados por cada departamento. Según los resultados obtenidos en el Departamento de Rentas, los empleados tienen un nivel de satisfacción equivalente a Insatisfecho, respecto a la orientación de liderazgo que tiene el jefe. En lo que respecta a las áreas de Informática, Ambiente, Recaudaciones, Prospectiva, Avalúos, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y Coactivas, los empleados tiene una actitud más acertada hacia el nivel de Medianamente Satisfechos; finalmente los Departamentos de Administración, Higiene, Jurídico y Bodega se encuentran Altamente Satisfechos.

A continuación se muestran los resultados globales de los niveles de satisfacción laboral, de los 134 empleados que se encuentran laborando en los catorce departamentos del GAD Municipal de Loja.

NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA			
INSATISFECHOS	MEDIANAMENTE SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO	TOTAL
1	9	4	14
7%	64%	29%	100%

**Tabla 8 Resultados globales, satisfacción laboral**

Como se observa en la Tabla 8, el 7% de los empleados del GAD Municipal de Loja, están en un nivel de insatisfacción respecto de sus directores o jefes, mientras que el 64% se encuentran medianamente satisfechos y el 29% de los departamentos están altamente satisfechos.

#### 4.5 RELACIÓN LIDERAZGO-SATISFACCIÓN LABORAL

DEPARTAMENTOS	ESTILO DE LIDERAZGO	NIVEL SATISFACCIÓN
Recaudaciones	Club social	MS
Bodega	Empobrecido	AS
Rentas	Equilibrado	I
Coactivas	Equilibrado	MS
Tesorería	Equilibrado	MS
Contabilidad	Equilibrado	MS
Administrativa	Equilibrado	MS
Informática	Equilibrado	MS
Jurídico	Equilibrado	MS
Recursos humanos	Equilibrado	MS
Prospectiva	Equilibrado	MS
Avalúos y catastros	Equilibrado	AS
Ambiente	Equilibrado	AS
Higiene	Equilibrado	AS

**Tabla 9 Resultados de estilos de liderazgo y satisfacción laboral**

Realizando un análisis de correlación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral; es decir relacionando los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a directores y jefes departamentales y lo resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción laboral podemos observar que para el caso del liderazgo ubicado en el Grid Gerencial correspondiente a estilo empobrecido (Jefatura de Bodega) esto tiene como correlato unos empleados altamente satisfechos; de estos resultados se puede inferir que ante un estilo de liderazgo en donde el líder actúa de una manera mecánica sin contribuir con algo a la organización, generalmente no piensa en términos de objetivos o programaciones, y en donde traslada la resolución de los problemas a sus subordinados; estas actitudes pueden llevar a los empleados a sentirse cómodos y libres de realizar su trabajo a sus tiempos ,

sin percibir algún tipo de supervisión, lo cual en términos organizacionales pueden generar problemas , al no existir una alineación a los objetivos organizacionales.

El estilo club social, que corresponde al Departamento de Recaudaciones, los empleados se encuentran “medianamente satisfechos”. Este estilo se caracteriza por tener un líder que trata de mantener una atmósfera amigable con los empleados, sin considerar el interés por la tarea, puesto que piensa si los subordinados se encuentran bien cooperan mejor con la organización.

Sin embargo, los empleados en este departamento no están altamente satisfechos, puesto que a estos empleados les interesa también ser parte de la organización a través del cumplimiento de objetivos, en consecuencia, tener a un líder que se interese por las buenas relaciones, no significa que el subordinado está completamente motivado y altamente satisfecho.

En el estilo equilibrado, encontramos como correlato un nivel de satisfacción laboral en los empleados que va entre Insatisfecho, Medianamente Satisfecho y Altamente Satisfecho.

Así tenemos que los departamentos de Tesorería, Coactivas, Contabilidad, Administrativo, Informática, Recursos humanos, Prospectiva, los empleados se encuentran “medianamente satisfechos”, mientras que en los departamentos de Avalúos, Ambiente e Higiene los empleados se encuentran “altamente satisfechos” y finalmente la jefatura de rentas que presenta un nivel de insatisfacción. Tomando en cuenta que este estilo de liderazgo está marcado por un escenario en donde el jefe se ajusta al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; en el que no se esfuerza para lograr más, aun cuando los resultados alcanzados

sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.

Al ser un estilo intermedio entre preocupación por las personas y preocupación por las tareas; existen características que para ciertos empleados pueden ser valoradas como positivas pero para otros estas mismas características las perciben como negativas, todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.

#### **4.6 CONCLUSIONES**

De acuerdo a las características y responsabilidades de los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, se puede concluir que estas corresponden a funciones de un administrador, puesto que sus responsabilidades son delegadas bajo un principio de autoridad formal y jerarquía. A nivel organizacional es posible que estas características limiten la capacidad de la organización a responder a las demandas locales, con relación a dinámicas nuevas, y se remiten a gestionar trámites, sin una mirada de relación con el cliente.

De ahí, la importancia que el directivo actual deba liderar dentro de la organización, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la organización. Por tanto; lo que diferencia administrar de liderar es que el líder es aquel individuo

que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

Respecto a los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.

Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados, por ejemplo en el departamento de bodega los empleados están altamente satisfechos, ante una orientación de liderazgo empobrecido, lo cual se pensaría que los empleados están conformes, sin importar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.

Queda como una cuestión importante para futuras investigaciones acerca de si estos datos se repiten en instituciones con igual características, en las que los líderes pueden estar designados por condiciones políticas, los cuales cumplen el perfil de un administrador.

#### **4.7 RECOMENDACIONES**

Se recomienda dar un seguimiento al tema de liderazgo, teniendo presente la teoría de Blake y Mount, quienes a lo largo de sus investigaciones han demostrado que la inclinación de liderazgo hacia el estilo de administración participativa o de equipo, es el ideal, a través de estrategias de desarrollo internas y externas.

Es importante que los administradores comprendan que los empleados no son un elemento de producción y que deben ser tratados como miembros de una sociedad. Si los líderes ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación.

Dado que la presente investigación se enfocó en determinar los niveles de satisfacción laboral en variables cuyos aspectos y circunstancias están vinculados objetivamente al puesto de trabajo, se recomienda incorporar otras variables como las derivadas del propio trabajador (la personalidad, capacidad intelectual, experiencias afectivas y creencias laborales, variables demográficas, nivel de formación, etc.).

#### **4.8 BIBLIOGRAFÍA**

Allport, Gordon, *Handbook of social psychology*, Worcester, Clark University Press, 1935.

Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/La Persona: Aptitudes y Actitudes de la Personas*, Hay Group SAP.

Backoff, Hal R., et al. (o y otros), "Comparing public and private organization", *Public Administration Review*, N°2, p.233-244, 1976

Bass, B.M., *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. New York: the Free Press, 1990.*

Berlyne, Daniel, *Attention as a problem in behavior theory*, New York, Mostofsky, 1970.

Blake Robert y Jane Srygley Mouton. *El Grid para la máxima eficiencia en supervisión*, México, Diana, 1980.

Blake, Robert y Jane Mouton, *Gestión de personas*, Madrid, Esic, 2007.

Blanchard, Hersey, *Estilo eficaz de dirigir*, México, IDH Ediciones, 1981.

Blum, Milton y James Naylor, *Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales*, México, Trillas, 1976.

Chester, Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1997.

Chiang, Margarita, María Martín y Antonio Núñez, *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*, Madrid, comillas, 2010.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1999.

Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Graw-Hill, 2006.

Crespo, Tomas, José López y otros, *Administración de empresas*, Mad, Madrid, 2003.

Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning, 2007.

Deci, Eduard y Richard Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum, 1985

Del Prado, Luis, "*Liderazgo Y Gestión de Personal*", *Fundación Osde*, Argentina, 1998

Dilts, Robert, *Liderazgo creativo PNL*, Urano, Barcelona, 1998.

Echeverría, Rafael, *Ontología del lenguaje*, California, 1998.

Farlan, Mc; "*Working in nonprofit boards: Don't assume the shoe fits*", *Harvard Business Review*, Vol.77, p. 64-80, 1999.

Gareth, Morgan, *Images of Organization*, Madrid, RA-MA Editorial, 1990.

Gil, Francisco y Carlos Alcover, *Introducción a la psicología de los grupos*, Madrid, Pirámide, 2004.

Grande, Ildfonso, *Marketing de los servicios*, Madrid, Esic, 2005.

Harpaz, Itzhak.I, *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*, Nueva York, Libra Publishers, 1983

Hay McBer, en *Diccionario de Competencias*, Adaptación para Diners Club del Ecuador, 1999

Hernández, Roberto S. y otros, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill, 2006.

Herzberg, Frederick, *The motivation-hygiene concept and problems of Manpower*, en *personnel Administrator*, 1968.

Hitt, Michael, Black Stewart y Porter Lyman, *Administración*, México, Pearson Educación, 2006.

Iborra, María y otros, *Fundamentos de dirección de empresas concepto y habilidades directivas*, Madrid, Thomson, 2010.

Ivancevich, John, "Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction", *Journal*, N°20, p.406-419, 1977.

Keith, Davis, *El comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw Hill, 1986.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 1998.

Krieger, Franklin, et al (o y otros), *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Pearson Educación, México, 2011, p. 103

Levin, Richard, *Estadística para administradores*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Locke, John, *The natural of job satisfaction*, *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Chicago: Rand, Mc.Nally. , Dunnette, 1976.

Luhman, Niklas, *Teoría Política en el Estado de Bienestar*, Madrid, Alianza, 1993.

Lussier, Robert y Christopher Achua, *Leadership: Theory, Application and Skill Development*, Mexico, Thomson, 2002.

McClelland, Davis, "Toward a theory of motive acquisition", *American Psychologist*, N° 20, p. 321-333, 1965.

Menguzzato M. y J. Renau, *La dirección de estratégica de la empresa*, Barcelona, Ariel, 1991.

Miller, Karen, *now Japan is admitting it: work kills executives*, Business Week, 1992.

Naranjo, Mónica y Leonardo Saldarriaga, *Los estilos de dirección y su incidencia en el trabajador*, Medellín, 2009.

Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 2007.

Nicholls, John, *Leadership in organizations: Meta, macro and micro*, *European Management journal*, primavera, 1988.

Pedraja, Liliana, Rodríguez, E. y Rodríguez, J, "Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia", *revista de Ciencias Sociales*, N°.1, Maracaibo Universidad del Zulia, p.22-66, 2008.

Podsakoff, PM, Todor, WD, Grover, RA, y Huber, "Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction", *Organizational Behavior and Human Performance*, N° 34, p. 21-63, 1984.

Prado, Luis, Fundación Osde, *Liderazgo Y Gestión de Personal*, argentina, 1998.

Reeve, John, *Motivación y emoción*, Madrid, McGraw-Hill, ES, 1999.

Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, p. 337, 2004.

Robbins, Stephen, y Timothy Judge, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 2009.

Robertson, P. y S. Seneviratne, "Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector", *Public Administration Review*, Vol.55, p.547-558, 1995.

Rosales, Rosa, *Estilos de dirección y clima organizacional*, Universidad de Costa Rica, 1997.

Santesmases, Miguel, *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Madrid, Pirámide, 2009.

Schwenk, Charles; "Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for profit and not for profit organizations", *Management Science*, Vol.36, p.436-448, 1990.

Spector, Elliot, *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997

Toledo, Ronald, *Naturaleza del Liderazgo*, Universidad Técnica Particular De Loja, EDILOJA, 2012.

Vernon y Wyatt, *Psicología de la Organización*, Universidad Nacional de educación a distancia, Madrid.

Vroom, Victor, *Work and motivation*, Wiley & Sons, New York, 1964.

Zepeda, Fernando, *Psicología Organizacional*, México, Pearson, 1999.

Yukl, G., *Liderazgo en las organizaciones*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998.

Zohar, D. and G. Luria, "*Climate as a Social Cognitive Construction of supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns*", *Journal Applied of Psychology*, N°2, p. 322-333, 2004.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA



Fuente: GAD Municipal de Loja

**ANEXO 2: CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS DEL GAD  
MUNICIPAL DE LOJA.**

**ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL.**

La encuesta es anónima y los resultados servirán para fines estrictamente académicos. Los datos que se solicitan tienen como objetivo: que piense respecto a distintos aspectos en el ámbito laboral del Municipio de Loja. Se presentan varias opciones (de Muy Insatisfecho a Muy Satisfecho).

**INDICACIONES:** marque con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su preferencia o que mejor represente su grado de satisfacción.

GENERO:	EDAD	TIEMPO TRABAJADO EN EL MUNICIPIO DE LOJA	EN EL PUESTO
<b>MASCULINO ( )</b>	Menos de 25 años ( )	Menos de 2 años ( )	Menos de 2 años ( )
<b>FEMENINO ( )</b>	Entre 25 y 35 años ( )	Entre 2 y 10 años ( )	Entre 2 y 10 años ( )
	Entre 36 y 45 años ( )	Más de 10 años ( )	Más de 10 años ( )
	Entre 46 y 55 años ( )		
	Más de 56 años ( )		

	MUY INSATISFECHO/A	INSATISFECHO/A	INDIFERENTE	SATISFECHO/A	MUY SATISFECHO/A
1. ¿Respecto a la toma de decisiones de mi jefe en mi área de trabajo: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. ¿Respecto a la libertad que se me otorga para elegir mi propio método de trabajo: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. ¿Respecto al trato igualitario que debe tener mi jefe, con los miembros del grupo, estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. ¿Respecto a la atención que se me otorga a mis sugerencias: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. ¿Respecto a la motivación que ejerce mi jefe, en incentivar la competitividad frente al resto de áreas, estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. ¿Respecto a la comunicación interna que existe dentro del área de trabajo: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. ¿Respecto a la solución de conflictos por parte de mi jefe: esto?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

8. ¿Respecto al compromiso del jefe en la mejora de los procesos: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. ¿Respecto a la supervisión del jefe, en mis funciones: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. ¿Respecto a la comunicación de la toma de decisiones del jefe en mi área, estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. ¿Respecto al cumplimiento de reglas y normas internas por parte del jefe, estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. ¿Respecto a la relación laboral con el jefe: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. ¿Respecto al reconocimiento que obtengo por un buen trabajo, estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. ¿Respecto a la cantidad de responsabilidad que se me asigna: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. ¿Respecto a las oportunidades para demostrar mis habilidades y competencias: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. ¿Respecto a las oportunidades de ascenso con las que cuenta en el departamento, estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. ¿Respecto a la información que recibo de cómo desempeño mi trabajo: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. ¿Respecto a mi participación en la planificación anual, del área: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. ¿Respecto a mi remuneración y beneficios: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. ¿Respecto al trato que recibo del jefe: estoy?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## ANEXO 3: CUESTIONARIO APLICADO A JEFES Y DIRECTORES

### TEST GRID GERENCIAL

#### DESCRIPCIÓN:

A continuación se describen varios aspectos sobre el **COMPORTAMIENTO** de las personas en relación al **LIDERAZGO**. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

#### INSTRUCCIÓN:

Ponga una X alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indica.

**EQUIVALENCIA:** La equivalencia de las letras es la siguiente:

S: Siempre  
 F: Frecuentemente  
 O: Ocasionalmente  
 R: Raramente  
 N: Nunca

No.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S F O R N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	S F O R N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	S F O R N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	S F O R N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S F O R N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S F O R N
7	¿Hablaría en representación del grupo?	S F O R N

8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	S	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	¿Hablaría por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarían los detalles?	S	F	O	R	N
18	¿Representaría al grupo en reuniones con personal de fuera?	S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23	¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	S	F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	S	F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N

<b>30</b>	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
<b>31</b>	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
<b>32</b>	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
<b>33</b>	¿Urgiría para que el grupo supere su “récord” anterior?	S	F	O	R	N
<b>34</b>	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
<b>35</b>	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

### INSTRUCCIONES PARA LA CORRECCIÓN DEL TEST.

- Chequee si todas las preguntas fueron contestadas.
- Subraye el número correspondiente a las siguientes preguntas: 1, 4, 7,13,16,17,18,19,20, 23,29,30, 32, 34.
- Escriba un 1 (uno) delante de los números SUBRAYADOS, en los casos que usted haya contestado a la pregunta con R o N.
- Luego escriba un 1 (uno) delante de los números NO SUBRAYADOS, en los casos que usted haya contestado a la pregunta con S o F.
- Haga un círculo alrededor de los uno (1) que haya puesto delante de las preguntas que tienen los siguientes números: 3, 5, 8, 10, 12, 15,17,19, 22,24,26,28,30,32, 34.
- Sume todos los uno (1) a los que haya puesto círculo. Este resultado corresponde a la variable referente a la PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS.
- Sume todos los uno (1) a los que NO haya puesto círculo.
- Este resultado corresponde a la variable referente a la PREOCUPACIÓN POR LA TAREA O PRODUCCIÓN.
- Traslade las cifras obtenidas en cada una de las variables, a la cuadrícula de la siguiente página.

## ANEXO 4: TABULACIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

### DEPARTAMENTOS DEL GAD MUNICIPAL DE LOJA

DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2
5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2
6	3	2	4	2	2	2	3	4	2	3	4	2	2	4	3	2	3	3	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3
DEPARTAMENTO DE BODEGA																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	2	5
DEPARTAMENTO DE RENTAS																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
2	2	5	4	4	1	4	2	2	4	2	1	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	4	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2
4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
6	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1
7	1	2	3	1	1	5	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	3
8	3	2	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2
DEPARTAMENTO DE COACTIVAS																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	2	3	3	1	5
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5

TESORERÍA																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3
3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2	4
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
3	5	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	4	4	1
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	3	2	3
6	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	5	3	2	5	5	2	5	5	5	5	1	5	1	1	5	2	1	5
2	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	1	4	1	1	5	1	1	5
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5
5	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3	2	1	3	3	1	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
7	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	1	4
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	2	4	4	2	4
2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1	2	2	4	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
4	2	4	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	1	3
5	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	2	2
6	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	2	3
7	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
8	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3
DEPARTAMENTO JURÍDICO																				
Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4



17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3
18	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

## DEPARTAMENTO DE AVALÚOS Y CATASTROS

Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	3	3	5
3	4	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4
5	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	4	3	2	2	2	1	2	2	1	3
6	2	4	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3
7	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	1	4	1	1	1	1	1	4
8	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4
9	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	2	3
10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	3	2	4
16	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3

## DEPARTAMENTO DE AMBIENTE

Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	1	5
4	1	4	2	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
5	2	3	1	4	3	4	1	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	3
6	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	3	4	4
7	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
8	1	1	1	5	1	1	1	1	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1
9	1	3	1	4	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	1	1
10	2	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
11	1	4	2	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3

## DEPARTAMENTO DE HIGIENE

Sujetos/ preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	5	3	5	3	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	5
3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	2	4
4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	2	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
7	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	5
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4

---

9	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	5	1	1	4	1	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
11	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

---

## ANEXO 5: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

### Género

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Masculino	64	47.76
2	Femenino	70	52.24
Total		134	100,00

El 52,24 % de los empleados del GAD Municipal de Loja son de género femenino, y el 47,76 % son de género masculino. Es decir que predominan las mujeres en el Municipio de Loja.

### Edad

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 25 años	2	1.49
2	Entre 25 y 35 años	48	35.82
3	Entre 36 y 45 años	49	36.57
4	Entre 46 y 55 años	28	20.9
5	Más de 56 años	7	5.22
Total		134	100,00

El 37,38% tiene entre 25 y 35 años de edad, el 36,57 % están entre 36 y 45 años, entre 46 y 55 años de edad el 20,90% y finalmente el 5,22% tiene más de 56 años edad.

### Tiempo trabajado en el GAD Municipal de Loja

Código	Significado	Frecuencias	Porcentaje
1	Menos de 2 años	21	15.67
2	Entre 2 y 10 años	51	38.06
3	Más de 10 años	62	46.27
Total		134	100

El 46,22% de los empleados del GAD Municipal de Loja tienen más de diez años trabajando en la Institución, el 37,82 % de los empleados está laborando entre dos y diez años y finalmente el 15,97% se encuentra trabajando menos de dos años.

### Tiempo trabajado en el puesto

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 2 años	47	35.07
2	Entre 2 y 10 años	55	41.04
3	Más de 10 años	32	23.88
Total		134	100,00

El 41,04% de los empleados del GAD Municipal de Loja tienen entre dos y diez años trabajando en el puesto de trabajo, el 35,07% ha laborado menos de dos años y el 23,88 % de los empleados están más de diez años en el puesto de trabajo.

- **Departamentos del GAD Municipal de Loja**

### 1. Departamento de Recaudaciones

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.8500	AS	4
2	4.0000	AS	4
3	3.3500	MS	3
4	2.2500	I	2
5	3.1500	MS	4
6	2.7000	MS	2
7	2.0000	I	2
8	3.5500	MS	4
<b>General</b>	3.1063	MS	4

En el Departamento de Recaudaciones se obtuvo un promedio de 3.1063, que según la escala de valores, los empleados estarían ubicados en un nivel de satisfacción “medianamente satisfechos”, obteniendo una moda de 4, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario de satisfacción que están satisfechos con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

### 2. Departamento de Bodega

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	4.7500	AS	5
2	3.9000	AS	4
3	4.6500	AS	5
<b>General</b>	4.43333	AS	5

En el Departamento de Bodega se observa que todos los encuestados están altamente satisfechos. El promedio es de 4.43333 que según la escala de puntaje indica que el departamento está “altamente satisfechos”, obteniendo así una moda de

5, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “muy satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

### 3. Departamento de Rentas

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	1.1500	I	1
2	3.2000	MS	4
3	2.9000	MS	3
4	2.0500	I	2
5	1.0500	I	1
6	1.8000	I	1
7	1.7000	I	1
8	2.8000	MS	3
<b>General</b>	2.08125	I	1

En el Departamento de Rentas, 3 personas están altamente satisfechos y 5 insatisfechos. Se obtiene un promedio de 2.08125 que según la escala de valores indica que el departamento está “insatisfecho”, obteniendo así una moda de 1, que nos indica que un mayor número de personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están muy insatisfechas.

### 4. Departamento de Coactivas

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.7500	AS	4
2	4.0500	AS	4
3	3.8500	AS	4
4	4.2500	AS	4
5	1.0500	I	1
6	4.4500	AS	5
<b>General</b>	3.5667	MS	4

De acuerdo a la escala de valor en el Departamento de Coactivas 5 personas están altamente satisfechas y 1 insatisfecha. Se obtuvo un promedio de 3.5667 que según la escala de puntaje indica que el departamento está “medianamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 4 , que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

### 5. Departamento de Tesorería

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	4.5000	AS	4
2	2.8000	MS	3
3	3.3000	MS	4
General	3.5333	MS	4

De acuerdo a la escala de valor en el Departamento de Tesorería 2 personas están medianamente satisfechas y 1 altamente satisfecha. Se obtiene un promedio de 3.5333 que según la escala de puntaje, indica que el departamento está “medianamente satisfechos”, obteniendo así una moda de 4, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas”.

### 6. Departamento de Contabilidad

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.9000	AS	4
2	4.5000	AS	4
3	3.4000	MS	4
4	1.9000	I	1
5	3.4500	MS	4
6	3.8000	AS	4
General	3.4917	MS	4

De acuerdo a la escala de valor en el Departamento de Contabilidad, 3 personas están altamente satisfechas, 2 medianamente satisfechas y 1 insatisfecha. Se obtuvo un promedio de 3.4917 que según la escala de puntaje indica que el departamento está “medianamente satisfechos”, obteniendo así una moda de 4 , que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

### 7. Departamento Administrativo

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.6500	MS	5
2	3.6500	MS	5
3	4.1500	AS	4
4	4.4000	AS	5
5	3.0000	MS	3
6	3.9000	AS	4
7	4.2	AS	4
8	3.7	AS	4
9	3.65	MS	4
10	3.9	AS	4
11	3.55	MS	4
General	3.7955	AS	4

De acuerdo a la escala de valor en el Departamento Administrativo, 5 personas están medianamente satisfechas y 6 altamente satisfechos. Se obtuvo un promedio de 3.7955 que según la escala de puntaje indica que el departamento está “altamente satisfechos”, obteniendo así una moda de 4, por tanto un mayor número de personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas”.

### 8. Departamento de Informática

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.3500	MS	4
2	2.6500	MS	3
3	2.5000	MS	2
4	2.4500	MS	2
5	2.6500	MS	3
6	1.6500	I	1
7	3.4000	MS	3
8	3.2000	MS	3
General	c	MS	3

En el departamento de informática se observa que 7 personas están medianamente satisfecha y 1 insatisfecha. Se obtuvo un promedio de 3.7955 que según la escala de valor indica que el departamento está “medianamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 3, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están indiferentes con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

### 9. Departamento Jurídico

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.8000	AS	4
2	4.0500	AS	4
3	4.6000	AS	5
4	4.5500	AS	5
5	4.4000	AS	5
6	5.0000	AS	5
7	4.3000	AS	4
General	4.3857	AS	4

En el Departamento Jurídico se observa que todos los empleados están “altamente satisfechos”. Se obtuvo un promedio de 4.3857 que según la escala de valor indica que el departamento está “altamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 4 , que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

### 10. Departamento de Recursos Humanos

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	3.3000	MS	4
2	2.4500	MS	2
3	3.9000	AS	4
4	3.9000	AS	4
5	3.7000	AS	4
6	3.3000	MS	4
7	3.6000	MS	4
8	3.6500	MS	4
9	3.4500	MS	4
10	2.9500	MS	3
11	3.0500	MS	3
12	3.8500	AS	4
13	2.0000	I	1
14	3.4500	MS	4
15	4.8500	AS	5
16	3.4500	MS	4
17	3.4500	MS	4
General	3.4294	MS	4

En el Departamento de Recursos Humanos 4 personas están altamente satisfechas, 1 insatisfecha y 12 están medianamente satisfechos. Se obtuvo un promedio de 3.4294 según la escala de puntaje indica que el departamento está “medianamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 4 , que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

**11. Departamento de Prospectiva**

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	2.7000	MS	2
2	2.9500	MS	2
3	2.9500	MS	4
4	2.7500	MS	2
5	1.5500	I	1
6	4.2000	AS	4
7	3.5500	MS	4
8	3.0000	MS	4
9	2.2000	I	1
10	4.0500	AS	4
11	3.3500	MS	4
12	2.7500	MS	2
13	4.3000	AS	5
14	2.8000	MS	3
15	3.4500	MS	4
16	4.0000	AS	4
17	3.5500	MS	4
18	3.9000	AS	4
General	3.2222	MS	4

En el Departamento de Prospectiva 5 personas están altamente satisfechas, 11 medianamente satisfechos y 2 insatisfecho. Se obtuvo un promedio de 3.2222 que según la escala de puntaje indica que el departamento está “ medianamente

satisfecho”, obteniendo así una moda de 4, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

<b>12. Departamento de Avalúos y Catastros</b>			
<b>Sujetos</b>	<b>Media</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Moda</b>
1	3.2500	MS	3
2	3.9500	AS	4
3	2.7500	MS	3
4	4.3500	AS	4
5	2.0000	I	2
6	2.4000	MS	2
7	2.1000	I	1
8	3.2500	MS	3
9	3.1500	MS	3
10	4.0000	AS	4
11	4.2000	AS	4
12	3.9500	AS	4
13	4.0000	AS	4
14	4.0000	AS	4
15	3.6000	MS	4
16	3.2500	MS	3
17	3.5500	MS	4
General	3.3971	MS	4

En el Departamento de Avalúos y Catastros 7 personas están altamente satisfechos, 8 medianamente satisfechos y 2 insatisfecho. El 3.3971 según la escala de puntaje indica que el departamento está “medianamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 4, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

**13. Departamento del Ambiente**

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	1.3000	I	1
2	4.0000	AS	4
3	3.3000	MS	3
4	2.8000	MS	2
5	2.5500	MS	2
6	3.5000	MS	4
7	4.0000	AS	4
8	1.6500	I	1
9	2.6000	MS	4
10	3.3500	MS	4
11	2.8000	MS	2
General	2.8955	MS	4

En el Departamento del Ambiente 2 personas están altamente satisfechas, 7 medianamente insatisfechas y 2 insatisfechos. Se obtuvo un promedio de 2.8955 que según la escala de valor, muestra que el departamento está “medianamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 4, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “satisfechas” con las situaciones que dicho cuestionario les presenta.

**14. Departamento de Higiene.**

Sujetos	Media	Satisfacción	Moda
1	4.4000	AS	5
2	2.3500	I	3
3	4.4500	AS	5
4	4.2000	AS	5
5	5.0000	AS	5
6	4.6000	AS	5
7	3.9500	AS	4
8	3.8500	AS	4
9	3.8000	AS	5
10	3.8000	AS	4
11	3.9000	AS	4
General	4.0273	AS	5

En el Departamento de Higiene 11 personas están altamente satisfechas y 1 insatisfecha. Se obtuvo un promedio de 4.0273 que según la escala de valor muestra que el departamento está “altamente satisfecho”, obteniendo así una moda de 5, que nos indica que la mayoría de las personas de este departamento respondieron a las preguntas expuestas en el cuestionario que están “muy satisfechas”.



