

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE**  
**LA EDUCACION**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA**



**TESIS DE GRADO**

**LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS**  
**INTEGRANTES DE LA FEDERACIÓN UNIVERSITARIA**  
**LOCAL DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**POR: SILVIA EUGENIA VILLARROEL SERRATE**

**TUTOR: LIC. RENE MIGUEL CALDERON JEMIO**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**NOVIEMBRE, 2020**

Quiero decir que los agujeros no son tan negros como todo el mundo cree que son, no son cárceles eternas, como lo creían antes. Tienen una salida y, tal vez, incluso llevan a algún otro universo. Si te sientes como atrapado en un agujero negro, no te desesperes, pues existe una salida.

**STEPHEN HAWKING**

## DEDICATORIA

A mis padres:

### **AETERNUM**

Significa para toda la eternidad, desde que partieron: me gusta pensar que hay momentos, personas y experiencias de la vida de uno que son para siempre. Aunque ya no estén, aunque ya no sea lo mismo, aunque el lugar físico ya ni si quiera exista. Va perdurar en el aire, en alguna parte de todo el universo, eso va quedar siendo para siempre.

**Selva Dolly Serrate Méndez**

### **Al amor de mi vida**

Hace mucho tiempo conocí el amor de mi vida. Fue a primera vista: la primera vez que nuestros ojos se encontraron, me di cuenta. Que suave era su piel. Desde entonces ahí estamos. Me abraza fuerte y me avisa por adelantado de que la voy a liar. Y siempre tiene razón. Y aunque la cague mil doscientas veces, nunca se marcha. Siempre esta.

Me besa mejor que nadie. Cuando voy a descarrilar, es capaz de parar todos los trenes de mi mente. Sabe perfectamente cuál es mi comida favorita, y algunas veces me sorprende con ella en la mesa. Lo da absolutamente todo por mí, aunque duela. La quiero más de lo que puedo demostrar.

Y tengo la absoluta seguridad que nunca me dejara, pase lo que pase. **FIEL, TOTALMENTE FIEL AL AMOR DE MI VIDA. TE AMO MAMA.**

Aunque hoy no te encuentras a mi lado físicamente tengo grabado en mi mente, alma y sobre todo en mi corazón todas tus enseñanzas, la magia y la grandeza de tu ser, no te has ido simplemente te has transformado. Puedo resumir todo lo que siento diciendo que **SELVA DOLLY SERRATE MENDEZ, ELLA ES MI GUERRERA...**

## JUAN VILLARROEL SALMON

### POEMA ESCOCES

Puedes llorar por que se ha ido, o puedes

Sonreír porque a vivido.

Puedes cerrar los ojos

Y rezar para para que vuelva, o puedes abrirlos y ver todo lo que ha dejado;

Tu corazón puede estar vacío

Porque no lo puedes ver,

o puedes estar lleno del amor

que compartiste.

Puedes llorar, cerrar tu mente, sentir el

vacío y dar la espalda.

O puedes hacer lo que le gustaría:

Sonreír, abrir los ojos, amar y seguir.

¡Ante tu partida elijo luchar!! y seguir tu legado, legado del hombre más valiente y trabajador que he conocido mi padre JUAN VILLARROEL SALMON más conocido como EL CHOCO, admiro y respeto la historia de tu vida y tu lucha incansable, hasta encontrarnos nuevamente y poder abrazarte, **TE AMO PAPA.**

## **MI PEQUEÑO RETOÑO**

**Wendy Daniela Villarroel Serrate**

Hoy me siento tan grande  
Por tenerte a mi lado  
Me regalas la vida  
Que sin ti yo no valgo.

Tienes ese silencio  
Esos ojos tan magos  
el hermano pequeño  
al que quiero y extraño.

Nada te haría tan especial, discutir o hablar  
comunicarte de forma que te entiendan tanto  
tienes ese don que te hace mejor sensibilidad  
mucho cariño que regalar te necesito tanto.

Y pensando  
que sinceramente te quiero así  
tal como eres y como se  
que lo que haces te hace feliz  
tal como eres  
trato de hacer algo por los dos  
simplificando hasta mi interior  
trato de verme tal como soy  
es lo que tienes.

Esperando un aviso  
Te enfrentaste al mundo

Y desde ese momento  
No te estas consumiendo  
Te encontré sincero  
Y mi amor no es el mismo  
Sin querer te espero  
Como espera un amigo.

Nada te haría tan especial, discutir o hablar  
comunicarte de forma que te entiendan tanto  
Dejar de ser, saber escoger y creer que vas  
Simplificando la vida como harían otros.

Y pensando  
que sinceramente te quiero así  
tal como eres y como se  
que lo que haces te hace feliz  
tal como eres  
trato de hacer algo por los dos  
simplificando hasta mi interior  
trato de verme tal como soy  
es lo que tienes

trato de hacer algo por los dos  
simplificando hasta mi interior  
trato de verme tal como soy  
es lo que tienes

Wendy, por tu paciencia tu compañía, tu fuerza y fortaleza; por tu luz en mis días más oscuros.  
Te amo infinitamente.

## AGRADECIMIENTOS

Me permito agradecer a todas las personas que me acompañaron en este recorrido:

A dios por haberme otorgado los mejores padres y la mejor familia:

Mis hermanos ha Sido maravilloso crecer a lado de ustedes.

“A medida que crecimos, mis hermanos actuaban como si yo no les preocupase, pero siempre supe que me cuidaban y estaban allí, “

**Cintya Villarroel** mi hermana mayor gracias por alentarme día a día a ser una mejor persona, por haber estado en todos los momentos difíciles para cuidarme y levantarme cuando fuera necesario, te amo más de lo que puedo mostrar

**Eliana Villarroel**, no conozco en el mundo un ser más puro y con tanta grandeza en su ser como voz, gracias por tu compañía, el aliento y el amor que siempre me has hecho sentir, te veo y puedo ver en ti la ternura de mi madre. Te amo infinitamente.

**Wendy Daniela Villarroel Serrate**, por tu paciencia tu compañía, tu fuerza y fortaleza; por tu luz en mis días más oscuros. Crecer a lado tuyo ha Sido maravilloso, me llenas de orgullo, gracias por siempre creer en mí.

**Juan Carlos Villarroel Serrate**, mi compañero juegos en todo momento.

**Rene Delgado**; el Doctor, solo puedo recordar lo segura que me puedo sentir a tu lado, se me vienen a la mente todos los momentos en los que sin decir nada nos has apoyado, te quiero como lo que eres un hermano para mí.

Andrés, Leonardo, Santiago y Franco, llenan de magia mi vida día a día.

Soyer, Bri, Abuela Piedad, Bersuit y Peluchin, la herencia más valiosa de mi madre los seres que fueron sus compañeros y fueron sus mejores amigos, ahora son la mejor compañía para nosotras, han sido el mejor aliciente.

Un eterno agradecimiento por el logro de esta meta, para el Lic. Marcos Fernández Motiño, por toda la enseñanza brindada en todo mi recorrido por la universidad mayor de San Andrés.

A mi tutor Doctor Rene Calderón Jemio por todo el conocimiento académico, político transmitido, por haber sido una guía en la universidad.

A la Lic. Carla Morales y Lic. Noelia Sánchez por el tiempo que emplearon en las correcciones, por su aliento y comprensión.

Un especial agradecimiento a la magister María Eugenia Pareja, Mauge has acompañado mi camino no solo académicamente, gracias por siempre brindarme una mano amiga, por haber sido una compañera de lucha, por poner siempre en alto la voz de las mujeres, por ser un maestro para mí, admiro y respeto el ser humano que puedo ver en ti.

A la universidad mayor de San Andrés por haberme dado la oportunidad de pasar por sus aulas, de adquirir tanto conocimiento de la mejor universidad.

“Hay personas mágicas, te lo juro. Las he visto. Se encuentran escondidas por los rincones del planeta, disfrazadas de normales. Disimular es su especialidad. Procurando comportarse como los demás. Por eso, a veces es muy difícil encontrarlas, pero cuando las descubres, ya no hay marcha atrás. No puedes deshacerte de su recuerdo, su magia es tan fuerte, que si te toca una vez, te atrapa para siempre.”

Un eterno agradecimiento al **Lic. Juan Ruben Mendoza**, por haber estado en todo momento, en los buenos y en los peores momentos que atravesé, brindándome compañía, amistad y sobre todo lealtad, gracias.

A mis amigos Félix Robles, Paula, por haberme dado el empujón necesario, es también su logro.

**Ericka Alanez**, por la pureza de tu alma, y el amor puro que brindas, por tu alegría que me contagias y haces que todo sea más llevadero.

No puedo dejar de nombrar a mis amigos de vida, Clara Lavayen, Tania Pérez Álvarez Plata, Mario Aguirre, Rodrigo Sánchez, Mariela Choque, Diana Villanueva, Caeli Mariobo, Karen Blanco, Fernando Lujan, Leslie García, Aldrin Ticona, Andrea Heredia, Oswaldo Janayo, Renzzo Villegas, gracias por su compañía y afecto día a día, los amo.

Y por último, pero no menos importante, un eterno agradecimiento a todos los que fueron parte de C-TU (conciencia de transformación universitaria), transformaron y llenaron de sueños mi vida, siempre los llevo en el corazón a todos ustedes, gracias.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I .....	13
Problema y Objetivos de Investigación.....	13
1. Área problemática.....	13
1.2. Formulación Problema de investigación .....	14
1.3.1Objetivos .....	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos .....	15
1.4. Hipótesis .....	15
1.5. Justificación .....	15
CAPITULO II .....	17
Marco Teórico .....	17
1. Liderazgo .....	17
Características del Liderazgo .....	17
Dimensiones del Liderazgo.....	19
El Liderazgo desde la Psicología Social.....	22
El Liderazgo y el Grupo.....	25
Psicología Y Liderazgo Investigaciones .....	30
El Proceso de Liderazgo.....	40
2. Satisfacción laboral .....	51
Determinantes De La Satisfacción Laboral.....	56
Teorías de la Satisfacción Laboral.....	57
CLASIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	59
Organización laboral.....	60
Las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral .....	67
Definiciones De Satisfacción Laboral.....	68
Patología Del Trabajador .....	70
Insatisfacción Laboral.....	71
3. Organización de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.....	75

4. Liderazgo Universitario.....	77
5. Esquema de Gobierno Organizacional Universitario.....	83
CAPITULO III.....	89
Metodología.....	89
1.1 Tipo y Diseño de investigación.....	89
1.2. Variables del a investigación .....	89
Liderazgo .....	89
Satisfacción laboral .....	89
Operalización de variables.....	90
1.3. Población y Muestra.....	91
1.4. Instrumentos de Investigación.....	91
Cuestionario de satisfacción laboral de Bazán.....	92
Cuestionario de liderazgo de Bazán .....	93
CAPITULO IV.....	97
Presentación de resultados .....	97
CAPITULO V.....	103
DISCUSIÓN .....	103
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES .....	109
BIBLIOGRAFIA.....	110

## **RESUMEN**

La presente investigación describe dos variables que son de interés para la Psicología Social y que son de gran relevancia para el ámbito del ámbito Organizacional. Tenemos al Liderazgo y Satisfacción Laboral. El estudio tiene como finalidad determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en los integrantes de la Federación Universitaria Local de la Universidad Mayor de San Andrés.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, el tipo de investigación es descriptiva correlacional. El diseño de investigación es no experimental del tipo transversal. Los instrumentos de medición utilizados son el: Cuestionario de satisfacción laboral de Bazán y el Cuestionario de liderazgo de Bazán. La muestra es no probabilística del tipo intencional, por lo que se tomó la muestra de 22 estudiantes universitarios.

Los resultados obtenidos indican que los integrantes de la Federación Universitaria Local, tienen una relación significativa positiva entre la satisfacción laboral y el liderazgo llegando a la conclusión que un óptimo, respetuoso e integrador liderazgo produce un eficiente ambiente laboral.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene como objetivo ver la relación del liderazgo y la satisfacción laboral en los Integrantes De La Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.

Se abordara el concepto de liderazgo desde el punto de vista psicológico que define como una relación recíproca entre aquel guía y aquellos que deciden seguirlo (Kouzes y Posne, 1997) y tratar ver esta relación recíproca en la satisfacción laboral del entorno de trabajo en la organización.

El tema de liderazgo en los últimos años fue tomado en un aspecto empresarial la presente investigación pretende abordar esta temática desde la psicología de las diferentes organizaciones y trata de registrar antecedentes con la satisfacción laboral integrando el plano emocional en la temática.

Asimismo comprender que el proceder de los responsables en las organizaciones influye en el cumplimiento de sus objetivos y puedan ser competentes, tienen que lograrse esto a pesar de los cambios que se suscitan a nivel social, ambiental, económico, que son generados por la competencia en general.

En el capítulo I. está compuesta la Introducción, planteamiento del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación. En el capítulo II, se presenta el Marco Teórico, que está compuesto de antecedentes de la investigación, en las que se mencionan las fundamentaciones que orientan el trabajo investigativo, definiciones de términos. En el Capítulo III, figura el marco metodológico, que está compuesto por el tipo de investigación, el diseño de la investigación, muestra, técnicas e instrumentos, y por último la bibliografía, que son todas las citas y fuentes que sustenta los apartados y anexos.

## **CAPITULO I**

### **Problema y Objetivos de Investigación**

#### **1. Área problemática**

Durante los últimos años, se ha trabajado de este tema desde una perspectiva empresarial, sin embargo, como consecuencia de algunas necesidades prácticas, nos planteamos la posibilidad de aplicar nuestro modelo de análisis para la investigación de la Influencia de los Patrones de Liderazgo y satisfacción laboral en Funcionamiento de una perspectiva psicológica.

Salas y Díaz (2012) en su artículo sobre “Las competencias y la Satisfacción Laboral en el Sistema de Salud” enuncian y muestran los fundamentos y antecedentes de la evaluación de la competencia y la satisfacción laboral, tanto internacionales como en Cuba. El Ministerio de Salud Pública a través de la comisión nacional de competencia y desempeño, con el fin de reiniciar próximamente la evaluación del desempeño profesional sobre la base de las competencias laborales en el sistema nacional de salud. La calidad de un servicio de salud, parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales.

Bautista (2013), publicó un artículo de investigación sobre “Satisfacción laboral de los enfermeros (a) egresados de la universidad de Santander” publicado en la revista ciencia y cuidado cuyo objetivo fue: determinar la satisfacción profesional de los egresados del programa de enfermería que laboran en instituciones hospitalarias.

**Materiales y métodos:** Se realizó estudio cuantitativo descriptivo de corte transversal. Con una muestra De 120 profesionales de enfermería pertenecientes a cuatro (4) Instituciones Hospitalarias del municipio de Cúcuta que cumplieron los criterios de inclusión. Para la recolección de la información se aplicó instrumento compuesto por Datos de identificación, perfil profesional, condiciones generales de

trabajo y Desempeño laboral. Resultados: el 85% de los egresados de manera satisfactoria. Realizan acciones gerenciales, administrativas y del cuidado, y solo el 50% de Estos desarrollan actividades de educación e investigación. Conclusión: Los Egresados del programa de enfermería de la Universidad Francisco de Paula Santander consideran que los contenidos aprendidos durante su carrera son Excelentes y buenos, y les ha permitido en la práctica profesional desempeñar diversidad de cargos y acciones.

Zelada Rosales (2015), en su investigación titulada Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud CIES indica que el mayor porcentaje del personal asistencial tiene un nivel de satisfacción bajo, referido a que el personal no tiene la suficiente oportunidad para recibir capacitación, la institución no proporciona las herramientas suficientes para tener un buen desempeño en el puesto al trabajador; los jefes no reconocen el trabajo bien hecho, no toman en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones.

Por lo cual se es importante ver que la presente investigación pretende retomar el análisis de la satisfacción laboral en el entorno universitario encontrando la relación que podría tener con el liderazgo, para poder ver el impacto significativo que el liderazgo ejerce en el clima laboral.

## **1.2. Formulación Problema de investigación**

Considerando esta problemática se plantea la siguiente pregunta de investigación.

- ¿Cuál es la relación entre Liderazgo y satisfacción laboral de los integrantes de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés?

### **1.3.1Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral de los integrantes de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre liderazgo y satisfacción intrínseca de los integrantes de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.
- Determinar la relación entre liderazgo y satisfacción extrínseca de los integrantes de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.

### **1.4. Hipótesis**

H1. Existe relación significativa entre liderazgo y satisfacción laboral de los integrantes de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.

H2. No existe relación significativa entre liderazgo y satisfacción laboral de los integrantes de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.

### **1.5. Justificación**

Con este estudio tiene por finalidad brindar información teórica pertinente que sirva a los que forman parte de un entorno de trabajo y/o organización, ya que se analizan los conceptos más relevantes con respecto al liderazgo y la satisfacción laboral Fernández G en el artículo de gestión de talento humano del 2017 menciona que En muchas de las conversaciones que tenemos acerca de nuestro día a día laboral compartimos experiencias como que en nuestra organización los mandos intermedios no asumen su responsabilidad como líderes y se ponen del lado de sus subordinados, oponiéndose a la organización, o que los mandos superiores no

saben conducir personas (no son líderes); compartimos que en muchos casos la gente está desmotivada y no se sabe qué hacer, a pesar de que se les paga en tiempo y forma, o que los incentivos de cualquier tipo resultan insuficientes y siempre piden más... Dependiendo del rol del que habla, también surge en las conversaciones que el personal, la mayoría de las veces, no ve las cosas como empresarios, con actitud de emprendimiento o como gestores de la organización, y a veces no se valora la relación con el cliente o destinatario de nuestros productos o servicios. En definitiva, la gente se queja constantemente y son muchos los que no se sienten reconocidos en sus esfuerzos. Que afecta la satisfacción laboral del integrante de la organización detrás de todo eso, posiblemente, se encuentre una falta de liderazgo.

Los resultados que genere ésta investigación, ofrece un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento de los dos ejes básicos: Liderazgo y para el mejoramiento de la satisfacción laboral, de tal manera que se puedan estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones y demás tareas encomendadas, la misma que servirá a futuras investigaciones en el estudio del liderazgo y la satisfacción laboral.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

#### **1. Liderazgo**

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva a sus objetivos. Es el acto final que conduce al éxito a todo el potencial que existe a través de un adecuado manejo institucional Chiavenato (2003).

Gámes 2004, afirma que “La comunicación es el factor principal de las organizaciones sociales es un elemento clave en la organización y juega papel fundamental en el mantenimiento de la institución meta puesta en un entorno del liderazgo” según Benítez (2008) “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas”.

El liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin la consecución de las metas u objetivos del grupo, organización o sociedad. Desde tiempos inmemoriales es una cualidad que ha despertado el interés de individuos, empresas, organizaciones, gobiernos, debido a que el liderazgo se considera una de las claves para el éxito de estas agrupaciones y una cualidad necesaria para que los individuos actúen de forma plena ayudando a tal éxito (Paniagua .2017).

#### **Características del Liderazgo**

Según refiere Flores (2003), las características de un líder son las siguientes:

Paciencia: Demuestra dominio de uno mismo. El trabajo del líder consiste en señalar cualquier desajuste que pueda darse entre el estándar establecido y el trabajo realizado. El objetivo de cualquier acción disciplinaria debe ser corregir o cambiar un comportamiento.

**Amabilidad:** Prestar atención y escucharlo, importante es prestar atención a la gente con respeto y amabilidad para lograr los propósitos de su comunicación. **Necesidad:** De ser apreciado: Cuando se empieza a buscar la parte buena de los demás a fijarse en la que la gente hacia bien de repente se perciben cosas que nunca se habían visto Recibir elogios es una necesidad humana legítima y es esencial para que las relaciones se establezcan mejor.

**Humildad:** Ser autentico sin pretensiones ni arrogancia. El líder requiere autenticidad capacidad de ser el mismo. La humildad no es más que el conocimiento verdadero de sí mismo y de sus limitaciones. En resumen la humildad consiste en ser uno mismo en ser autentico con la gente y en desechar las falsas mascararas.

**Respeto:** Tratar a los demás como si fueran gente importante, porque lo son: todo lo que hace un líder constituye un mensaje. **Generosidad:** Satisfacer las necesidades de los demás, aunque eso signifique sacrificar las propias necesidades.

**Indulgencia:** No guardar rencor al que nos perjudica la gente no es perfecto. Se debe practicar un comportamiento positivo hacia las personas lo cual consiste en ser abierto, honrado y directo con los demás; pero siempre respetuoso.

**Honradez:** Estar libre de engaños. La confianza comentada sobre la honradez, es el cimiento que mantienen las relaciones humanas la honradez implica ayudar a la gente a tener perspectivas claras, hacerlo responsables estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias informarles sobre los resultados de su trabajo, ser consecuente, tener reacciones previsibles y ser justo.

**Compromiso:** El verdadero compromiso es una visión del desarrollo personal y del grupo junto con una mejoría continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de su persona una mejora continua y a llegar a ser el mejor líder posible.

## **Dimensiones del Liderazgo**

Comunicación Chiavenat, I. (2004), “La comunicación es el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida, por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más individuos”.

Chiavenato, I. (2004), señala, además, que: La comunicación es indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Es un aspecto determinante, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre las cosas. Además, todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) sólo se pueden poner en práctica a través de la comunicación. Sin embargo, a pesar de todos los avances de la tecnología de información y de comunicación, esta última aún deja mucho que desear porque la comunicación interpersonal no depende de la tecnología, sino de la percepción de las personas y de todo lo que las rodea La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Pérez, (2000), señala que La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Existen 3 maneras de comunicación en una organización: Comunicación operativa según Pérez (2000), es la que “consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno”. Comunicación táctica, según Pérez indicó que: Identifica las necesidades de comunicación desarrollando soluciones que potencien las diferentes ocupaciones que mantienen y planean a la organización, como el cuidado del entorno, su capacitación, su comercialización e incluso la dirección. Comunicación estratégica el Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos

de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto. La comunicación estratégica. es la que: Involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización.

Motivación Según Chiavenato, I. (2000), tiene relación con la conducta humana, y se basa en: El proceder originado por los factores internos y externos. Asimismo los deseos, necesidades o impulsos son motivos del comportamiento. El comportamiento se dirige hacia un objetivo la organización necesita nuevas ideas, para eso es necesario que sus colaboradores estén informados, motivados en un clima de optimismo”.

Manejo de equipo Chiavenato, I (1989) “dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esencial para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no solo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas”. Es la función que permite la marcha de las actividades que se programan mediante la acción de dirigir o dirigirse, asimismo es la predisposición hacia un lugar definitivo. La función gerencial permite la realización efectiva de lo planeado que se materializa a través de la autoridad del administrador y de la toma de decisiones, dirigiendo implicando, mandando, influyendo y motivando a sus colaboradores para que realicen tareas esenciales, guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

El liderazgo “es una relación recíproca entre aquel que guía y aquellos que deciden seguirlo” (Kouzes y Posner, 1993). El propósito de la presente investigación es identificar la concepción del líder en federaciones de Universitarios de Bolivia. Descubriendo las cualidades que hacen la diferencia, entre los gerentes que logran que otros hagan las cosas y los líderes que logran que otros "quieran hacer las cosas", producto de la credibilidad que han adquirido, a través de sus acciones. A lo largo de nuestra historia hemos heredado investigaciones científicas, teorías psicológicas, sociológicas, conceptos administrativos y de comportamiento organizacional de Estados Unidos, mismos que aplicamos a nuestras empresas, sin tomar en consideración que nuestro origen etno - psicológico es distinto.

Un campo de gran interés dentro de la psicología cognitiva es el de la memoria semántica que se encuentra en la memoria de largo plazo. Esta memoria va más allá del significado de las palabras, ya que se considera como un conocimiento general del mundo y de esquemas interrelacionados entre sí. (Baddeley, 1976).

El matemático polaco Korzybski (1988) sostiene que el mapa no es el territorio y nuestros mapas del mundo no son el mundo. Hay tantas percepciones de la realidad como personas, ya que cada quién filtra la realidad a través de los propios marcos de referencia”. (O’Conor, Seymour, 1993,). Llegar a obtener aproximaciones en la comprensión del liderazgo partiendo de la ideología, la cultura y la subjetividad humana en sujetos mexicanos, es el móvil del presente trabajo de campo. En nuestro país no existen investigaciones cuantitativas previas (Casares, 1994) que expliquen qué características debe poseer un auténtico líder empresarial a partir de sus actitudes, su toma de decisiones, la solución de problemas y los resultados obtenidos.

La revista *Alto Nivel* lo confirma al mencionar que “en Bolivia no existe una bibliografía abundante, ni investigaciones que se hayan especializado en el liderazgo, ni estudios en los que se hayan integrado algunos líderes mexicanos empresariales y políticos. De hecho, la falta de éstos se ha manifestado en una serie de cambios, que nos han desconcertado, y entre los cuales muchas veces no sabemos qué hacer”. (Juárez, 1995,).

Sobre el particular, Casares (1994), autor del libro *Liderazgo, Capacidades para Dirigir*, señaló que dado que la mayor parte de las investigaciones se han realizado en otras naciones, en base a estudios y análisis de personajes con otra formación, con otros valores y circunstancias que se refieren a otras realidades y por ende a otras culturas, es imperativo desarrollar una filosofía de liderazgo que esté acorde a nuestras condiciones.

El método de redes semánticas naturales (Figuroa, 1981) nos permitió además de conocer las definidoras del concepto Liderazgo, conocer el nodo más importante o concepto central de lo que es ser un líder mexicano. La contribución que se aporta a la psicología social y organizacional, es dar una visión del significado cognitivo, afectivo y conativo del objeto formal a partir de nuestras raíces, costumbres, cultura empresarial y realidad nacional.

### **El Liderazgo desde la Psicología Social.**

La Influencia Social en La psicología social estudia las situaciones sociales que afectan las conductas de las personas (Worchel, 2000). Todos los seres humanos son en cierto sentido psicólogos sociales, algunos más y algunos menos, empleamos una buena parte de nuestro tiempo en relaciones con otras personas, siendo “influidas” por ellas o influyéndolas, pasándolo bien, divirtiéndonos o molestos por algo que nos disgusta del otro. La “influencia social” comprende casi toda la psicología social, porque mediante ella podemos describir cualquier cambio en la persona (fisiológico, de actitudes, emocional o de conducta).

Frecuentemente estamos expuestos a ella, de forma directa o identificable, pero en ocasiones es menos reconocible por ser indirecta. “La influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que influyen en la conducta de los demás. Está considerada, más como un cambio conductual que como uno de actitudes” (Worchel, et al., 2000,). Un cambio conductual implica una respuesta a la presión de la influencia social, estas respuestas pueden o no llevar implícito un cambio genuino de opinión.

Hay tres diferentes tipos de respuesta:

1. La sumisión. Cuando la persona se somete, acepta la influencia, pero no implica un cambio genuino en su opinión privada.
2. La Identificación. Se da cuando una persona admira a un sujeto o a un grupo y busca establecer una relación. Acepta en privado las nuevas normas y las conserva el tiempo que dure su admiración por el grupo o por dicho sujeto.
3. La Interiorización Este cambio se produce cuando las normas de la nueva opinión coinciden con el sistema de valores del individuo que recibe la influencia social, e implica un cambio de actitud.

Cabe mencionar que la distinción entre sumisión e interiorización es la que nos permite anticipar cómo actuará un individuo cuando la presión de la influencia desaparezca. Cuando un individuo “se somete” a la presión de una persona o grupo, pero sus opiniones privadas son incongruentes con dicha persona o grupo, en el momento que desaparece la presión su conducta cambia. Un ejemplo de esto son las personas que van a manifestaciones, por mera sumisión pública, pero en forma individual no realizan otras acciones que traduzcan un cambio de opinión genuino (Worchel, et al., 2000,).

En ocasiones la influencia tiene una aceptación privada sin producir sumisión pública. Hemos hablado de normas y podríamos preguntarnos entonces ¿cuál es su diferencia con las reglas? y esta radica en que estas últimas funcionan como limitantes, un ejemplo común donde se usan, es en el fútbol. Sin embargo “las normas suelen ser mecanismos conservadores, que tienen como regla mantener el status quo dentro del grupo” (Whittaker, 1984).

Tienen un valor funcional, que es preservar la estabilidad de su estructura y guiar hacia la consecución de los objetivos grupales. Representan quienes las comparten “lo ideal” y no precisamente reflejan una conducta promedio observada. Atrás de una norma social hay valores. Las normas por lo tanto dan forma a las expresiones

posibles de los valores de un grupo, que deben observarse si un miembro va a mantenerse bien con este grupo.

**El Poder Social.** ¿Cuál es entonces la diferencia y la relación entre la influencia social y poder? “La influencia social cambia la conducta, mientras que el poder es la capacidad para producir el cambio” (Worchel, et al., 2000). ¿Cómo adquirimos ese poder? Según Worchel (2000) existen seis bases sobre las que se deriva el poder y cada persona debe decidir cuál ejercer en particular de acuerdo a la situación. Bases:

- El poder coercitivo
- El poder de recompensa
- El poder legítimo
- El poder de experto
- El poder referente
- El poder de información

El poder coercitivo utiliza amenazas y castigos que forzan a otra persona a cambiar. Se vale de recursos que aumentan la fuerza y la credibilidad de la amenaza. Para ser eficaz se requiere de vigilancia. Aumenta la autoestima del que ejerce el poder, además de producir un sentimiento de dominio y superioridad, pero se corre el riesgo de generar resentimientos. Este poder obtiene menos cambios sostenidos.

El poder de recompensa se vale del reforzamiento para otorgar bienes materiales tangibles (dinero) o intangibles (elogios). Se basa en el acceso a los bienes que otros valoran y a diferencia del anterior, motiva a los individuos de poco poder a permanecer en la relación. La conducta deseada atrae la atención de quien posee este poder. Es costoso si la recompensa es dinero y no tiene como resultado la interiorización o cambio de actitud.

El poder legítimo se basa en normas de obligatoriedad, lo otorga la función o la posición que ocupa el sujeto, y quienes lo ostentan influyen no porque digan cosas correctas sino porque tienen el derecho de influir. Las leyes dan poder legítimo a ciertos individuos. Así un dictador que derroca un gobierno, las aprueba mediante el poder coercitivo, para ejercer luego entonces el poder legítimo.

El poder de experto se limita a un campo específico, este lo poseen quienes tienen capacidades y conocimientos especiales, y lo refuerzan con diplomas y reconocimientos. Siendo los médicos un ejemplo representativo. No requiere vigilancia y estimula la interiorización de actitudes.

El Poder referente Las personas lo siguen porque tienen la información correcta. El poder referente lo poseen aquellos sujetos que son capaces de influir a través de sus cualidades tales como: la valentía que muestra en circunstancias adversas, la prudencia al actuar, su personalidad y el carisma que tengan, etc. Entonces los seguidores “quieren” ser igual a ellos, y tratan de actuar imitando al dueño de este poder. Es el poder más útil, porque no requiere vigilancia y tiende a acercar al emisor y al receptor en vez de distanciarlos. Produce una interiorización de actitudes, en lugar de un mero cambio de conducta. Su eficacia ha sido comprobada en grupos de apoyo como los alcohólicos anónimos, ya que se confía en los iguales con antecedentes similares, más que como expertos, como confidentes y agentes de influencia.

El poder de información depende de la fuente y se limita a situaciones particulares. Lo adquiere el que cuenta con la información y no por las características que posee. Se pierde en el momento que se comunica, ya que deja de influir en la conducta de los otros.

### **El Liderazgo y el Grupo.**

Tanto en los grupos grandes o pequeños, algunos individuos tienen más poder e influencia que otros. Hay un sin fin de definiciones sobre líder y liderazgo, pero para la psicología social no significan lo mismo. Según Perlman y Cozby (1985) “líder” es aquel miembro que pueda representar los valores compartidos del grupo y que pueda facilitar mejor la coordinación de los miembros.

Hollander (1982) nos dice que “líder” es el individuo que ejerce la mayor influencia, asume una posición de importancia en el grupo y tiende a ser reconocido como tal. Whittaker (1984) define al “líder” como una posición particular, no presentándose

necesariamente la relación de influencia. Hay líderes de la ciencia o de las artes, sin ejercer influjo directo sobre otras personas.

Afortunadamente los psicólogos han explorado intensamente en los últimos años cómo son percibidos los líderes. Los estudios de liderazgo presidencial realizados por Simonton (1987) en Estados Unidos, demuestran que hay diferencia de percepciones entre lo que es y lo que hace un líder. Un líder como individuo (lo que es) tiene tres características importantes; fortaleza, actividad y bondad.

En los estudios realizados por Kinder, Peters, Ableson y Fiske, (1980); Simonton, (1986<sup>a</sup>). El “presidente ideal” es aquel que es admirado por ser competente y digno de confianza. En cuanto a lo que hacen los líderes en y por un grupo, Halpin y Winer (1952) realizaron en la Universidad de Ohio una investigación pidiéndole a los participantes que anotaran qué características consideraban las más importantes en un líder. Las dos características mencionadas con mayor frecuencia se encerraron en estas dos categorías:

a) Consideración:

1. Empezar la comunicación.
2. Explicar acciones.
3. Promover la confianza

b) Estructura de Inicio:

1. Conductas de dirección de acciones del grupo.
2. Planificación grupal También se encontraron dos factores menores:

- a) Énfasis en la producción (buscar conseguir que se haga el trabajo)
- b) Sensibilidad social (flexibilidad para ajustar planes y escuchar a los demás.

Posteriormente en 1973 Lieberman, Yalom y Miles, argumentaron que estos deberes del líder en muchas ocasiones generan conflicto. Ya que compaginar el preocuparse por conseguir que se haga el trabajo, emprender nuevas tareas para evaluar el desempeño de los miembros y al mismo tiempo estar interesado en sus

sentimientos, puede ser contradictorio. La dualidad del liderazgo parecía un impedimento para ser un “líder eficaz”. Sin embargo Bales y Slater (1955) encontraron que no suele suceder que una persona se encargue de las dos funciones.

Generalmente una dirige los problemas relacionados con la tarea y otra asume las funciones orientadas al individuo. Ellos estudiaron grupos de tres a seis miembros trabajando en un análisis de tareas. Los investigados calificaron como líder al que propuso las mejores ideas y resolvió los problemas. Estos psicólogos denominaron al líder como el “el especialista de la tarea” porque era el preocupado por terminar el trabajo. Hubo otro perfil de participante que fue más aceptado al que denominaron “el especialista socio emocional” destacándose y promoviendo un buen ambiente de trabajo.

Otros investigadores como Bales y Slater (1955) encontraron hallazgos similares y le cambiaron el nombre por “especialista de mantenimiento”, cuya preocupación era crear un clima social en el grupo. Zelditch (1995) estudió familias de 56 sociedades y confirmó lo anterior, ya que en muchas de ellas había dos personas que jugaban el rol de “especialista de la tarea y el especialista de mantenimiento”.

El padre jugaba el primer rol y la madre el segundo. Un estudio más reciente de liderazgo realizado en 2008 por Baumeister, Hutton y Tice reveló, que además de encontrar las dos categorías de Halpin y Winer, de “consideración y estructura de inicio”, otra conducta muy importante que arrojó el estudio fue: “asumir la responsabilidad por lo que pase en el grupo”. Observaron que cuando los sujetos estaban en grupo en una situación de crisis, no se diluyó la responsabilidad y las personas que fueron designadas como líderes en un 80%, salieron de sus salones para ayudar a un miembro que tosía y se ahogaba, aunque este acto arruinara el experimento que estaban viviendo y les costara su posición de liderazgo.

Lo anterior nos lleva a concluir que: Los verdaderos líderes se sienten responsables de sus grupos incluso si su posición no les exige que lo hagan. Los líderes utilizan el poder legítimo, experto y coercitivo para conseguir que se hagan las cosas. Los

líderes emocionales se valen del poder de referencia y el de recompensa y trabajan con las actitudes.

Características individuales de los líderes. Han existido líderes influyentes a lo largo de la historia como Martín Luther King, Jr., Mijail Gorbachov, Franklin Roosevelt, Golda Meir, Lee Iacocca, todos destacaron como personas en su entorno y demostraron tener características especiales que los hizo capaces de llegar a ser líderes influyentes. Los psicólogos en sus primeros estudios de liderazgo, se basaban en la premisa de que algo los distingue de sus seguidores y trataron de identificar “ciertos rasgos” que los caracterizaban. Si nos remontamos siglos atrás, cuando las tribus primitivas escogían a sus líderes por la estatura, la fuerza o la edad, el jefe era el que levantaba el madero más grande y durante más tiempo o vencía al animal más peligroso. En una tribu colombiana, se dejaba que alguien dirigiera la tribu después de pasar una prueba en la cual era cubierto por hormigas picadoras o golpeado por otros miembros.

Stogdill (1948) muestra que incluso en las culturas modernas de occidente, los líderes tienden a ser más viejos, más altos, más saludables y más enérgicos que el promedio de los miembros del grupo. Esto se observa más en aquellos grupos como los equipos de fútbol o en expediciones de caza, donde la fuerza física es importante, sin embargo dicho autor no toma en consideración la tarea que se realiza en los grupos. En contraposición con esta postura, es importante observar que ni Ghandi, ni Napoleón, Hitler o King, eran más altos, más fuertes o más imponentes que la mayoría de sus seguidores.

Autores como Stogdill (1948), Mann (1959), Gibb (1969) y Simonton (1986) han encontrado que los dotes intelectuales son unos de los “pocos rasgos de personalidad” vinculados a la valoración de grandeza de varios presidentes. Sin embargo la correlación entre inteligencia y liderazgo no es alta.

Mann publica que la correlación media es de alrededor de 0.25 y otro estudio como el de Loreto y Williams (1974), no encontraron relación entre inteligencia y liderazgo. Varios investigadores como Bass (1949), Riecken (1958), (Julian, Regulan y

Hollander 1968), encontraron que la elocuencia prepara el camino para elevar al individuo a la posición de líder. Encontraron pruebas constantes que los miembros habladores del grupo los ven como líderes.

La relación entre verborrea y liderazgo fue demostrada en un estudio realizado por Bavelas, Hastorf, Gross y Kite (1965) en el cual los sujetos, todos de sexo masculino, fueron reunidos en grupos de debate de cuatro personas y los observadores registraron las veces que habló cada uno. Inmediatamente después los sujetos valoraban a los otros en la dimensión de liderazgo.

En la segunda sesión frente a cada sujeto se le colocó una caja con luz roja y una verde. Se les indico que recibirían retroalimentación acerca de su desempeño: la luz verde significaría buen desempeño; la luz roja malo. Uno de los sujetos investigados que se había quedado casi al último en el número de intervenciones en la primera sesión, fue elegido para recibir retroalimentación sólo positiva por hablar. En la segunda sesión recibió más luces verdes que cualquier otro. Este reforzamiento positivo hizo que hablara más del doble que en la primera sesión y el grupo lo vio como líder.

La tercera sesión se realizó sin luces. Las expresiones verbales del sujeto que fue reforzado siguieron siendo altas y por lo tanto, también sus valoraciones como líder.

Se puede concluir que la capacidad verbal en la Comunicación con elocuencia es un factor determinante en el liderazgo y que el líder se hace y no nace. Estudios recientes realizados por Sorrentino y Field (1986) muestran que tener una Orientación A los éxitos y a las Relaciones personales son importantes para el surgimiento de un líder en grupos de larga duración. Otros estudios sobre los presidentes de estadounidenses realizados por Winter (1987), mostraron que los presidentes más motivados por el poder, son enérgicos, autónomos, autocráticos, algo narcisistas e interesados en el prestigio y en tener un impacto en los demás, a ellos se les acredita gran capacidad en la toma de decisiones.

Los tres presidentes más motivados por el poder, según el análisis de los temas de sus discursos inaugurales, son Truman, Kennedy y Reagan. Weber (1946) fue el

primero en utilizar el término Carisma que se asocia con el liderazgo y que ha recibido poca investigación empírica en la Psicología Social. Él lo llama el “don de la gracia”.

El carisma tiene casi características sobrenaturales que son difíciles de describir. Es como una atracción magnética que ciertos líderes parecen tener. Se ha aplicado a líderes como John F. Kennedy, Adolf Hitler, Ho Chi Minh, etc. Weber pensaba que este don se hace más evidente en momento de crisis y que ciertos acontecimientos lo hacen aflorar. También está determinado por las necesidades y los estados emocionales de los seguidores. Por ello no todos somos afectados por el influjo del líder de la misma manera, esta es la razón por la que un líder carismático tiene un grupo muy fuerte de seguidores y otro como oponentes fuertes.

### **Psicología Y Liderazgo Investigaciones**

Goleman (1996) fue el primero en presentar el término “inteligencia emocional”. Su investigación inició, al ser llamado para implementar los modelos de competencias en 188 empresas grandes y globales como Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, etc. Los psicólogos pidieron a la alta gerencia de la empresa que identificaran las capacidades que caracterizaban a los líderes más destacados de la organización. El criterio fue la rentabilidad de la división, y así distinguir a los líderes estrella, de los promedios en los escalafones más altos de la organización.

Posteriormente a esas personas se les entrevistaba y examinaba con detalle y se comparaban sus capacidades. Se obtuvieron listas entre siete y quince elementos integrados en:

1. Coeficiente intelectual.
2. Inteligencia emocional (capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio).
3. Habilidades cognitivas (razonamiento analítico, iniciativa, visión estratégica).
4. Destrezas técnicas (contabilidad, planeación de negocios).

Kets de Vries (2004) psicoanalista en ejercicio, ha escrito más de 20 libros sobre la psicología de los líderes y las organizaciones y ha realizado investigaciones durante tres décadas para describir el perfil psicológico de los CEO's exitosos; asegura que la inteligencia emocional, el conocimiento de uno mismo y una vida personal plena son las claves del liderazgo saludable.

Para él la inteligencia emocional implica mucho más que ser introspectivo, implica lo que él llama el efecto "osito de peluche", porque la gente se siente cómoda y quiere estar cerca del líder. Sabe individualizar a las personas, motivarse a sí mismos y a los demás. Implica desarrollar el lado derecho del cerebro que es el responsable de los procesos intuitivos. A lo largo de su experiencia en la labor terapéutica con los CEO's ha descubierto que los líderes exitosos masculinos que ha tenido como pacientes tienen en común los elementos siguientes:

a) La influencia directa de la madre.

Una imagen femenina fuerte que los apoyaba y adoraba y un padre más bien distante o ausente. Esta madre proclamaba al mundo lo grande que sería su hijo, ella lo convenció desde niño, de hacer todo lo que se propusiera en la vida. Como ejemplo de líderes públicos con orígenes similares tenemos a Jack Welch CEO del GE, Richard Branson y Bill Clinton, ex presidente EUA.

b) Heridas Narcisistas.

Muchos ejecutivos que sufrieron golpes a su autoestima infringidos en la niñez por padres distantes o demasiado indulgentes (un niño en un hogar muy indulgente no puede desarrollar un sentido equilibrado de su propia personalidad). En general las personas con heridas narcisistas sienten "sed" de reconocimiento y de afirmación externa.

Para combatir sus sentimientos de desamparo y falta de autoestima, siempre están buscando una audiencia que los admire. En su trabajo ha tratado a líderes que generalmente no saben que estas heridas subyacen en su comportamiento.

Para ello les solicita acudir a su diálogo interno y describan la frase crítica más negativa que aún resuena en su cabeza desde la infancia. Incluso líderes con mucho éxito se dicen: “No eres tan bueno como pretendes. Eres un impostor”. Otros se dicen “nunca servirás para nada, nunca te ira bien”, esta frase se la decía siempre su padrastro a Larry Ellison, de Oracle, y por ello, siempre ha tratado de demostrar al mundo lo contrario.

Este concepto de heridas narcisistas lo confirma Zalesnik (1977) cuando explica cómo se desarrolla el liderazgo. Cada persona experimenta el trauma de separarse de sus padres y el dolor posterior para encarar las dificultades de la autorregulación y el control de sí mismos, pero cuando la felicidad de la infancia provee gratificaciones adecuadas y suficientes oportunidades para encontrar sustitutos, a estos individuos los denomina “nacidos-una-vez”. Pero los que sufrieron una combinación de exceso o falta de exigencias paternas y necesidades individuales, pueden llegar a generar un sentido de aislamiento que altera los vínculos que unen a los niños con sus padres y a otras figuras de autoridad.

Esta situación provoca que la persona se involucre profundamente en su mundo interior y en menor grado el interés por el mundo exterior. Para ellos la autoestima ya no depende exclusivamente de vínculos positivos y recompensas reales. Así surge una forma de dependencia de uno mismo junto con expectativas de desempeño y logros, y tal vez el deseo de realizar grandes obras. Ha estas personas el autor las denomina “las nacidas-dos-veces”. Tales percepciones de uno mismo no conducen a volverse un líder exitoso obviamente si el individuo carece de talentos individuales.

Book (2004) profesor asociado en el departamento de psiquiatría de la universidad de Toronto menciona que la autoconciencia y el control de sí mismo son las destrezas claves de la inteligencia emocional, y que subyace al buen liderazgo. Mientras la inteligencia cognitiva se fija alrededor de los 10 años, la inteligencia emocional aumenta con la edad.

Es la capacidad de ser consciente de cómo uno siente y porqué, así como el impacto que nuestras emociones tienen sobre nuestro comportamiento. Goffee (2004) confirma lo anterior pero agrega que: si se es muy auto consciente, pero se carece de empatía, puede ser percibido como obsesionado consigo mismo. Si se es extremadamente bueno en la gestión personal, pero no muy transparente, podría parecer poco honesto.

Prentice (2004) afirma que lo que hacen los líderes exitosos para ser efectivos, es el aprender dos lecciones básicas:

1) los seres humanos son complejos y distintos, y no sólo responden al tradicional estilo del garrote y la zanahoria que usa el dueño del asno.

2) los seres humanos responden también a la ambición, al amor por el bien, y a muchas otras dimensiones y formas de pensar y sentir, inherentes a su ser.

La fuerza e importancia de estos intereses no son iguales para cada empleado, ni tampoco el grado en que ellos puedan ser satisfechos en el trabajo.

El líder creará un interés intrínseco genuino en el trabajo en la medida que sepa responder a tales patrones individuales y la llave es la motivación. Aunado a esto las áreas de gestión deben ser lo suficientemente pequeñas como para conocer en su dimensión humana a quienes dependen de él y generar áreas de aprendizaje y de crecimiento sin crear anarquías. Como conclusión: los líderes más efectivos tienen algo en común y crucial, poseen un alto grado de inteligencia emocional (EQ). Con ello, no se sugiere que el coeficiente intelectual (IQ) y las habilidades técnicas sean intrascendentes; por el contrario, son importantes pero como "capacidades de principio", es decir, constituyen los requisitos para el acceso a posiciones ejecutivas.

El centro de atención de los estudios de Liderazgo se desplazó del planteamiento de los rasgos a las características de las situaciones grupales que determinan quién surge como líder. Los teóricos situacionales adoptan la tesis de que el momento o

la situación decide quién llegará a ser líder. Si analizamos la situación en la que surgió Martín Luther King, Jr., es un ejemplo vivo de lo mencionado con anterioridad. La Segunda Guerra Mundial representó una fuerza unificadora que puso al descubierto las desigualdades; un negro no tenía libertad de votar, no podía usar los baños públicos o sentarse junto a un blanco en un autobús. Coretta King describe la situación en que se hallaban los negros en 1955 y esto hace alusión a la teoría situacional del liderazgo: Hay un espíritu, una necesidad y un hombre al inicio de cada gran avance humano. Estos elementos tienen que ser correctos para ese momento de la historia o no pasará nada. En Montgomery, lo que Martín llamo el *Zeitgeist*, o el espíritu de la época, se encontraba detrás de la pasividad de los negros; sonó la hora y ahí estaba el hombre. Todo lo que se hizo ahí, no habría ocurrido sin una conjugación de fuerzas y una acumulación de sufrimiento. (King, 1969,).

Los teóricos situacionales del liderazgo explican que las necesidades del grupo determinan quién surgirá como líder. Cuando King dijo la frase en su discurso el 23 de agosto de 1963, frente a 250,000 personas “tengo un sueño” se volvió un lema de impulso por la igualdad de los derechos para los negros en Estados Unidos. Porque se ajustó a las necesidades de los negros en ese momento y satisfizo la necesidad de fortaleza que sus seguidores requerían porque expresaba y representaba la viabilidad de sus objetivos.

Es evidente que Martín Luther King, Jr. Tenía rasgos de personalidad que lo ayudaron a subir al poder, pero muchos otros los tenían y no se convirtieron en líderes del movimiento. Podemos concluir que era una persona única en el lugar correcto y el momento preciso. Los Psicólogos en su interés por encontrar las circunstancias que hacen que alguien surja como líder, descubrieron factores situacionales que en algunos casos son inesperados y que influyen para asumir este rol.

Howells y Becker (1962) plantearon la hipótesis de que la comunicación es importante para determinar quién es el líder, y la forma en que ésta fluye e influye en una reunión de personas por la disposición de los asientos. Para ello formaron

grupos de cinco hombres y los sentaron dos en un lado y tres en el otro, se instruyó a los grupos para que trabajaran en varias tareas simples y entonces se les pidió a los miembros que identificaran al líder. Los resultados mostraron que quienes estaban en el grupo de dos, fueron elegidos como líderes el doble de veces que quienes se sentaban en el lado de tres. Los investigadores encontraron que los líderes eligen de forma natural la cabecera de las mesas rectangulares más que los lados.

Otros investigadores como Insko y colaboradores (1980) estudiaron grupos experimentales durante cierto período. En el experimento los sujetos fueron retirados uno por uno de los grupos y reemplazados por miembros nuevos. Los resultados revelaron que de forma natural se concedió a los miembros con mayor antigüedad la función de liderazgo y fueron el centro de la comunicación ejerciendo mayor influencia. En todos los grupos se repitió la norma de liderazgo por Antigüedad y fue particularmente intensa en grupos poderosos. Esta norma del liderazgo permitió cambios ordenados y redujo la probabilidad de conflictos en el grupo.

Después de examinar varias investigaciones que se refieren a cómo surgen los líderes en los grupos, ahora haremos una revisión acerca de los factores que debe poseer un líder para ser eficaz por los resultados obtenidos a través de otros. el estilo.

Uno de los primeros estudios acerca de este tema lo realizaron Lewin, Lippitt y White (1939), observaron a cuatro grupos equivalentes de muchachos de 10 años bajo la dirección de líderes adultos autocráticos, democráticos y laissez-faire o anárquicos.

Se capacitó en cada uno de estos estilos a las personas que fungirían como líderes y fueron rotados cada seis semanas en cada uno de los grupos. El autocrático determinó la política del grupo, dictó todos los pasos y técnicas para conseguir los objetivos, asignó tareas y parejas y se mantuvo distante del grupo.

El democrático permitió que el grupo determinara la política, ofreció sugerencias acerca de procedimientos y tareas, para que los miembros eligieran, así como a sus

parejas. Fue objetivo en sus elogios y críticas y participo en las tareas del grupo, que consistieron en pasatiempos como fabricar máscaras y construir objetos. El líder *laissez faire* dio al grupo una atmósfera libre. Los resultados mostraron que en la situación del líder autocrático, los chicos fueron 30 veces más hostiles y 8 veces más agresivos que con el líder democrático.

Escogieron chivos expiatorios para desfogar sus agresiones (renunciando dos de ellos a los grupos), El trabajo constructivo disminuía abruptamente cuando el líder autoritario dejaba un momento al grupo. Las frustraciones inducidas de forma experimental alteraron mucho al grupo. En el grupo del líder democrático, la unidad del grupo fue mayor, el trabajo constructivo se mantenía constante.

Los miembros hicieron frente a esas dificultades con medidas concertadas. Cuando los grupos cambiaron de líderes, ocurrieron acontecimientos interesantes. Aumento la agresión cuando el grupo encabezado por el líder autocrático pasó a ser dirigidos por el *laissez-faire*, lo cual se pudo deber a la agresión reprimida bajo la supervisión autoritaria, ya que los chicos se enojaban con el líder, pero le tenían miedo y les atemorizaba trastornar al grupo expresando su ira. Este cambio les permitió el relajamiento de la agresión contenida.

En la historia de las naciones se ve con frecuencia que cuando los pueblos son liberados de años de un imperio autocrático, liberan hostilidad y frustración como consecuencia de lo vivido, un ejemplo real fue lo sucedido después de la muerte de Luis XV en Francia y de Sadam Hussein en Irak. En cuánto a la productividad Lewin y sus colaboradores encontraron que los chicos trabajaron más productos con el líder autocrático que con el democrático.

Sin embargo entregaron productos de más calidad con este último. Otro estudio que confirma que la eficacia del líder está influida por la situación, es el realizado por Rosenbaum y Rosenbaum (1971), ellos encontraron que los grupos son más productivos con un líder autocrático en condiciones de tensión. Pero cuando las condiciones no son tan tensas, los grupos son más productivos con un líder democrático.

Así el mejor estilo es en función de la situación. Worchel, Andreoli y Folger, (1977) confirmaron lo anterior, encontrando que es más probable que los grupos que afrontan amenazas o competencia, acepten un líder autoritario que los que no encaran dificultades. Las crisis hacen que las personas se reúnan alrededor de su líder. Rabbie y Bekkers (1976) realizaron estudios en sujetos holandeses y encontraron que los líderes que estaban amenazados de perder su posición de liderazgo, trataron de que sus grupos se enfrascaran en situaciones competitivas y amenazantes. Creyendo que sería menos probable que se quedaran sin sus puestos si hacían que los grupos percibieran y se concentraran en una amenaza externa. La teoría situacional sostiene que cuando las necesidades del grupo cambian o se modifican, el líder también cambiara.

Esto lo confirma Barnlund (1962) al alterar los requerimientos de la tarea, el liderazgo se desplazó a un individuo que tenía cualidades más apropiadas. La identificación del líder depende de la tarea en la que trabaje el grupo. Esta investigación nos lleva a concluir que un individuo puede ser líder en una situación y esto no necesariamente lo califica para el liderazgo en otra Fielder (1978) combinó las ideas de las aproximaciones situacionales y de rasgos.

Su teoría contempla el factor personal y el de la situación que son las exigencias de la misma y la interacción entre los seguidores y el líder. Identificó dos estilos de liderazgo, uno que se preocupa por la tarea y por terminar el trabajo y el otro por las relaciones (los sentimientos y las relaciones de grupo), su idea clave consiste en que el estilo de liderazgo será eficaz dependiendo de la situación que enfrente el líder. Estos dos estilos tienen semejanza con los estilos planteados por Bales y Slater (1955), que manejan la conducta de inicio (que logra que se hagan las cosas) y la de la consideración (reflexiona sobre las relaciones).

Las situaciones Fiedler las clasifica en base a tres factores:

Planteó que: el líder que cuenta con situaciones favorables en relaciones, tarea y posición le es fácil orientarse a la tarea sin preocuparse mucho por los sentimientos de los demás.

Así como el líder que cuenta con una situación caótica, incomoda y ambigua, será más eficaz orientándose a la tarea y asumir responsabilidades.

Argumenta que las personas necesitan consideración cuando hay tensión y cuando las relaciones deben ser coordinadas.

Este modelo de contingencia ha generado numerosas investigaciones y por su complejidad muchas controversias. Las revisiones de los estudios realizados revelan que la eficacia del líder requiere de otros factores que van más allá del estilo de liderazgo, de lo favorable o no de la situación. Sin embargo Fiedler considera que es extremadamente difícil cambiar el estilo de liderazgo de una persona aun cuando se les mande a conferencias y se les capacite para que puedan adaptarse a las situaciones. Por estas razones Fiedler, Chemers y Mahar (1976) crearon el programa "Leadermatch" cuyo objetivo era ayudar a los líderes a identificar y crear situaciones que coincidan mejor con sus estilos de liderazgo. Se puede concluir luego entonces que el líder se hace.

Teoría de la Identidad Social sobre la eficacia del Liderazgo. Hoog (1966) propuso que para entender la eficacia del liderazgo tenemos que observar las características de los grupos de los que surge el líder.

Hogg afirma en que todos tenemos un mapa mental o esquema de lo que es ser un líder efectivo. Sostiene que cuando no estamos muy integrados y con gran pertenencia a nuestro grupo o éste no es esencial para nosotros, lo más probable es que pensemos que quien tenga esos atributos sería el apropiado para dirigirlo. Sin embargo si para nosotros dicho grupo es esencial, entonces la persona ideal no será la persona que posea dichas cualidades la que quisiéramos que nos dirigiera, sino la persona que representa el prototipo de nuestro grupo, porque posee los atributos más destacados, representativos y característicos de nosotros mismos, incorporando lo esencial del mismo.

Hains, Hoog y Duck (1977) realizaron un estudio de laboratorio en el cual los participantes eran miembros de grupos muy importantes y destacados, estos fueron designados como miembros de grupos considerablemente menos importantes y

significativos. Los investigadores eligieron en cada grupo a uno de los miembros para fungir como líder y describieron los atributos de la persona que habían elegido. La mitad de las veces Hains y sus colaboradores describieron al líder como alguien que era un miembro prototipo del grupo y la otra mitad como poseedor de las características de liderazgo estereotipadas. Entonces se les preguntó a los sujetos que tan importante y que tan satisfechos estaban con el líder y cuánta confianza tenían de que fuera eficaz.

Los investigadores encontraron que cuando la satisfacción e importancia era mucha, los miembros del grupo estaban más confiados del que el líder fuera eficaz, si se ajustaba al prototipo del grupo. En contraste, cuando la importancia era escasa, los miembros estuvieron más satisfechos con el líder que se ajustaba al esquema estereotipado de liderazgo. Para concluir, el punto fundamental de esta teoría es que en la medida en que el grupo sea importante para nosotros, la identidad del grupo será importante para anticipar la eficacia de su líder.

Querremos como líder a quien represente el prototipo de la identidad social de nuestro grupo. Como conclusión del tema anterior se puede observar que la Psicología social a través de sus investigaciones ha buscado encontrar qué características debe poseer el líder y cómo influye a través de ellas en la conducta de sus colaboradores. Algo importante que diferencia a la Psicología de la Administración es la relevancia del “auto liderazgo”, si no somos capaces de dirigir nuestra propia vida ¿cómo vamos a ser capaces de liderar a otras personas? De ahí el hincapié del auto conocimiento, el auto control, la integridad y congruencia, la empatía y la motivación, que integran la inteligencia emocional como una herramienta básica en el manejo de los “recursos socioemocionales” de las personas que colaboran con el líder.

Este camino que debe recorrer el líder inicia con el del “estado de inconsciencia”, en el que ni tan siquiera se percibe la necesidad de cambiar, al “estado de acción” en el que la persona tiene un auto control y sabe hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos y es capaz de hacerlo. El tema que sigue a continuación, se enfoca precisamente a la acción y a la forma como un líder (influyente) afecta (influir) la

conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situaciones específicas para alcanzar metas individuales y grupales.

Se plasman hasta el día de hoy diferentes formas de abordar el liderazgo que va desde la postura de que el líder nace, hasta el postulado de que el líder se hace, así como el papel que juega la situación concreta en que ejerce y la madurez de los colaboradores para que la conjunción de un todo, que permita el cambio y rompa paradigmas convencionales.

Perspectiva Histórica de las Teorías sobre el Liderazgo. El Liderazgo siempre ha sido un tema de discusión, en tiempos pasados Aristóteles (Hollander, 1982) afirmaba: “desde el instante de su nacimiento algunos están destinados a someterse y otros a mandar”, en la actualidad es común escuchar que el líder nace y no se hace, sin embargo la Psicología Social hace más hincapié en las funciones que el líder realiza más que en sus características, como vimos en el tema anterior. El aspecto central del liderazgo está en relación con la estructura grupal, ya que este rol debe satisfacer necesidades grupales; por lo anterior, se concibe como una relación de influencia entre dos o más personas y que está orientada a la consecución de metas grupales.

### **El Proceso de Liderazgo.**

Según Hollander (1982) el proceso de liderazgo puede concebirse entonces, como una relación de influencia que se manifiesta entre los miembros de un grupo mutuamente dependientes. Para comprender ese proceso es necesario examinarla bajo tres aspectos importantes:

- a) El líder con sus atributos, que incluye la motivación, las percepciones y los recursos relevantes para el logro de las metas grupales.
- b) Los seguidores y sus atributos respectivos.
- c) La situación dentro de la cual actúan.

Según Hersey y Blanchard (1981), el liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o un grupo hacia el logro de los objetivos en una situación dada. Tannenbaum (1968) sostiene que el liderazgo está constituido por una serie de influencias interpersonales ejercidas en una situación y dirigidas a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas.

Tannenbaum y Massarik (1972) resumen la relación entre los sistemas de influencia y liderazgo al señalar que el liderazgo es influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. Concluyendo lo anterior se observan elementos comunes como la habilidad para influir a otros, la habilidad para fijar metas, la habilidad para comunicarse, la habilidad para discernir entre una situación y otra, la capacidad de hacer o afectar algo (poder) y la autoridad para hacerlo. (El poder institucionalizado).

### **La Autoridad es el poder institucionalizado.**

Se basa en fundamentos legales (leyes, artículos de incorporación, acuerdos de sociedad.) que definen la misión de la organización y dan poder a sus miembros para realizar sus actividades.

Es difícil imaginar que la comunidad humana pudiera mantener sus esfuerzos sin una estructura de poder institucionalizada, que se le reconoce cómo autoridad. Es a través de ella que se asegura una acción cooperativa y el progreso hacia los objetivos de grupo, siendo prescindible alentar las aportaciones individuales, la creatividad y la innovación, en contraste con esta autoridad surge la informal en la que los grupos desarrollan relaciones de poder basadas en características como el conocimiento, la sabiduría, o algunos roles. La tradición y el carisma identifican a su vez bases de poder dentro de los grupos, todo líder deberá tomar en cuenta esta autoridad informal porque representa una fuerza de poder interna oculta o abierta.

Existen tres tipos básicos de autoridad legítima:

1. Carismática
2. Tradicional
3. Racional-legal.

La primera depende de las cualidades mágicas del líder, en ella no hay reglas o reglamentos, es más un concepto de poder que de autoridad, según Conger (1991) "El carisma debe ser visto como un atributo generado a partir de la percepción y el reconocimiento de los seguidores, y surge precisamente cuando coincide la formulación de la visión estratégica "coincide" con sus propias aspiraciones personales y profesionales.". Esta cualidad es vista como una disposición o estilo personal de interactuar. Si el atributo " carisma " depende del comportamiento observado del líder ¿Cuáles son los componentes responsables de tal atribución? Partiendo de la base y distinguiendo éstos dentro de un proceso que incluye mover a los miembros de la organización de un estado presente a uno futuro, llevarlos del status quo hacia el logro de las metas a largo plazo.

El líder deberá evaluar el estado actual, antes de planear las metas apropiadas, deberá saber con qué recursos cuenta y cuáles obstáculos encontrará en el camino al perseguir las metas. Además de contemplar las necesidades y el nivel de satisfacción experimentada por los seguidores, deberá comprender la formulación y conveniencia de las metas y demostrar cómo estas metas pueden ser alcanzadas por la organización. La autoridad carismática generalmente evoluciona hacia la segunda autoridad que es " la tradicional" en la medida en que se estabiliza con el tiempo, las directrices son aceptadas sin ser cuestionadas.

Los cambios y ajustes en el sistema, se producen cuando los líderes tradicionales lo consideran necesario. Las tradiciones en el sistema permean hacia los niveles bajos de forma similar como se trasmite el folklore en una cultura. Así como evoluciona hasta convertirse en autoridad tradicional, ésta puede evolucionar hasta la autoridad "racional-legal " si el sistema se legitima formal e informalmente, aquí el derecho común se ha codificado en criterios oficiales para administrar la justicia en la sociedad. ( Kast y Rosenzweig,1987,).

Diferentes enfoques del Liderazgo. El interés por el liderazgo y las controversias acerca de él se remontan muy lejos en el pensamiento filosófico. Existen un sin fin de obras sobre el liderazgo y gran parte de ellas son confusas y contradictorias, sin

embargo hay cuatro corrientes que lo analizan desde diferentes enfoques (Álvarez de Mon, P.S.S., et al 2001,) :

- El primero pretende encontrar "rasgos universales de personalidad" que diferencian a los líderes de los no líderes, el segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de "conducta observada", ambos equivocados porque el primero pretendía probar que el liderazgo es innato: se tiene o no se tiene.
- El segundo pretendía identificar a los líderes por conductas específicas, suponiendo entonces que se adquieren mediante programas que implementan patrones de conducta y si esto funcionara habría cientos de líderes y cualquiera podría ser líder.
- El tercer enfoque fue el de contingencia, más atinado ya que considera la influencia situacional y la eficacia del líder como resultado de la situación, además del grado de estructura de la actividad, la calidad de la relación entre líder y miembros, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas del grupo, la información existente y la madurez de los subordinados, etc.
- El cuarto enfoque habla de la teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo transaccional comparado con el transformacional así como la diferencia entre ser un líder efectivo y un líder carismático y el liderazgo de empoderamiento.

### **Modelo de Liderazgo del continuo Autocrático Democrático.**

En 1959 Tannenbaun y Schmidt describen un continuo de la conducta del liderazgo que varía desde la fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados. Los diferentes estilos pueden ser identificados a lo largo del continuo del cuadro, que va de un liderazgo centrado en el jefe, al liderazgo centrado en el subordinado. En el lado izquierdo de la escala se ubican los líderes que delegan poca autoridad y conforme se recorre el continuo la delegación de autoridad va en aumento, la confianza de los gerentes en sus subordinados asciende y la libertad de éstos para ejercer su iniciativa propia en cuestiones asociadas con el trabajo va en aumento hasta llegar a la escala en donde se encuentran los líderes que delegan gran cantidad de autoridad a sus subordinados.

Tannenbaum y Schmidt (1958) autores de esta teoría sostienen que la variable básica en el liderazgo es el grado de autoridad utilizado por un administrador frente a la cantidad de libertad que se deja a los subordinados para tomar decisiones.

Este ciclo se ilustra en cuatro cuadrantes, dividiendo el continuo de madurez del ciclo de vida en tres niveles (inferior al promedio, promedio y superior al promedio). La teoría propone que si un líder tiene seguidores que están por debajo del promedio en cuanto a madurez, es un estilo alto en tareas y bajo en relaciones.

(Tendrá mayor posibilidad de ser eficaz. Si los seguidores tienen una madurez promedio. Alto en tareas y alto en relaciones; alto en relaciones y bajo en tareas. Cuando el grupo posee una madurez superior al promedio se ubica en el cuadrante IV. Bajo en tareas y bajo en relaciones. El factor madurez se define en ésta teoría en términos de progreso y desarrollo personal en sub factores como:

Motivación de logro Buena voluntad Capacidad para asumir responsabilidades Educación pertinente para la tarea Experiencia.

Este concepto de madurez-inmadurez lo manejó también Argyris (1964) y propone que cuando una persona es madura pasa de un estado de pasividad a uno de creciente actividad y de la dependencia de los demás a una dependencia relativa. Un individuo o un grupo no son inmaduros en sentido total, ya que su madurez es en relación con una tarea específica por desempeñar. La conducta del líder para ser eficaz debe cambiar en la medida que maduran los seguidores.

La conducta del líder alta en tarea, baja en relaciones se califica de expresiva porque el estilo se caracteriza por la comunicación en un solo sentido. El estilo alto en tarea, alto en relaciones se llama vendedor porque el líder intenta, mediante la comunicación de doble sentido y conducta de apoyo influir en los seguidores para que éstos den su acuerdo en las decisiones que deben tomarse. La conducta alta en relaciones y baja en tarea se llama participante porque el líder y los seguidores comparten la toma de decisiones mediante la comunicación de doble sentido y una conducta facilitativa de parte del líder. La conducta baja en relaciones y baja en

tarea se llama delegante; esto significa que el o los seguidores pueden trabajar sin una estrecha supervisión, gracias a su madurez psicológica. (Likert, 2009)

**Modelo de Liderazgo Situacional** de Hersey y Blanchard. Otro enfoque de contingencia de liderazgo situacional es el de Hersey y Blanchard (1974) quienes se basaron en la Teoría del Ciclo de Vida de Tannenbaum y Schmidt (1958). El Liderazgo situacional es una teoría de contingencia que gira entorno a los seguidores. El estilo de liderazgo a escoger dependerá del grado de madurez de los seguidores. Para ellos el término madurez es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros lo dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca. Recurre a dos dimensiones ya identificadas por Fiedler: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones.

Sin embargo Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grado de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, persuadir, participar y delegar.

- Mandar (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza conductas directivas.
- Persuadir (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- Participar (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta, toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- Delegar (poco para actividades y poco para relaciones) El Líder proporciona poca dirección y apoyo.

Postulan el nivel de desarrollo de los subordinados como determinante en la selección del estilo de un líder. Este nivel se evalúa mediante el análisis de: El nivel de conocimientos que el empleado tiene del puesto Su habilidad Su capacidad Disposición a aceptar responsabilidades La capacidad que tiene para actuar independientemente.

El factor de contingencia importante son las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico. La competencia y el compromiso pueden variar de empleado a empleado, por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Este punto de vista de contingencia es muy útil para los administradores sobre todo en cuestiones como los usos de poder, enfoques ante el cambio en las organizaciones y el diseño de sistemas de control. Es esencial que los líderes reconozcan la complejidad de la dinámica de los grupos y la motivación humana. Los mejores líderes al parecer tienen una cierta tolerancia a la ambigüedad y una habilidad conceptual para enfrentar situaciones multidimensionales, subrayan la importancia del apoyo y facilitan la interacción, así como la importancia de la meta y facilitar el trabajo, son tan autocráticos como participativos, según la situación en la que se encuentren.

Teoría Trayectoria-meta. La segunda teoría situacional del liderazgo, originalmente propuesta por House (1971) y más tarde refinada y ampliada en colaboración con Dessler (1974). El modelo se basa en la teoría de Vroom e integra elementos claves tales como expectativas, valencia e instrumentalidad, realizados en la Universidad Estatal de Ohio.

El término "trayectoria-meta" se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen la trayectoria clara que permite a los seguidores alcanzar sus metas laborales, facilitándoles el recorrido y eliminándoles los obstáculos. La conducta del líder deberá ser fuente de motivación en la medida que logre que:

- a) Los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento.

b) Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz.

House para probar dichas afirmaciones señaló cuatro conductas para el liderazgo: El líder dirigente El líder que apoya El líder participativo El líder orientado a la realización. Además propone dos tipos de variables de contingencia que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo; las que están en el ambiente fuera de control del subordinado y determinan el tipo de conducta que debe observar el líder para que alcancen un máximo de resultados y los factores o características personales del subordinado que determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

El Líder dirigente comunica a los subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece lineamientos para desempeñar las actividades. Supuestos o hipótesis: Se obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles que cuando están muy estructuradas y bien definidas. Logrará mayor satisfacción de los empleados si existen bastantes conflictos en el grupo. Es probable que los subordinados que consideran que tienen mucha capacidad o experiencia lo perciban como redundante.

El Líder que apoya es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los subordinados. Supuestos o hipótesis: Se logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción cuando éstos desempeñan actividades estructuradas.

Cuánto más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, tanto más apoyo debe proporcionar la conducta del líder y tanta menos importancia debe recibir la conducta dirigente.

El Líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión Supuestos o hipótesis: Los subordinados con un punto de control interno que piensan que controlan su propio destino se sentirán más satisfechos. Los subordinados con un punto de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo dirigente. El Líder orientado a la realización establece

metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. Supuestos o hipótesis:

Este líder provocará que los subordinados acaricien más expectativas de que su esfuerzo producirá un buen rendimiento si la estructura de las actividades es ambigua. Hasta la fecha se han realizado pocas investigaciones que verifiquen ésta teoría, sin embargo algunos investigadores como House (1971) han confirmado que los trabajadores con tareas muy estructuradas manifiestan gran satisfacción cuando el supervisor emplea el estilo de apoyo y viceversa cuando laboran en ambientes de trabajo no estructurados tienen un rendimiento mayor bajo un liderazgo con más control, aunque no siempre genera satisfacción en el trabajo.

Enfoques Contemporáneos. Se ha realizado un repaso de las teorías más importantes y se perciben elementos o factores comunes como "actividades, tareas, estructura inicial, orientación a la producción, etc. " y la dimensión de las personas como " consideración, apoyo, orientación a las relaciones, etc." Algunos dicen que se trata de dos dimensiones independientes o interdependientes, que el estilo del líder es fijo o flexible otros agregaron un tercer factor "la situación " el ajuste del líder al ambiente donde se ubica y a las características personales de los seguidores.

En conclusión, este es un campo cuyo reto es y será explicar y prever la eficacia del líder. Las teorías contemporáneas presentan una mayor preocupación por la cantidad de poder que el líder debe de compartir con sus subordinados al tomar decisiones, existen tres corrientes que analizan el liderazgo desde una perspectiva más simple y menos teórica, que se presentan a continuación. (Shriberg, 1997).

Teoría de los Atributos del Liderazgo. Partiendo de la teoría de los atributos con relación a la percepción se generó esta teoría para explicar la concepción del liderazgo. Los investigadores han encontrado que las personas adjudican a los líderes características como inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión laboriosidad.

En la organización, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuales las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la

organización. Estas condiciones representan extremos del rendimiento de la empresa, cuando el rendimiento en extremo es negativo o positivo, normalmente se lo adjudican al líder volviéndolos vulnerables cuando la organización presenta una crisis financiera o una baja en ventas sin importar mucho si el entorno favoreció o no la situación, como podría ser el desplome del mercado y una devaluación no prevista.

Esta teoría dice que los líderes toman decisiones consistentes sin titubear, son firmes, establecen metas reales y alcanzables y están plenamente entregados a su actividad. Es alguien que acepta defender causas difíciles y poco populares, alguien con decisión y perseverancia que lo llevará a alcanzar el triunfo. (Robbins, 1994).

La Génesis de un nuevo paradigma: El Liderazgo de Servicio Greenloaf (1970) fue el primer autor que habló de este concepto, diciendo que el nuevo principio moral que sostiene la autoridad, es aquel que libre e intencionalmente se le otorga al líder para guiar en respuesta y proporción a la clara evidencia de su estatura de servicio. Las personas responderán libremente a aquellos individuos que han escogido como líderes porque han sido probados y validados como servidores.

El Líder servidor es aquel que tiene cuidado de asegurarse, que las grandes necesidades de los otros han sido satisfechas y que esas personas que han sido servidas y atendidas por el líder se han vuelto más saludables, más autónomos, con más conocimientos y más líderes para ser servidores también. Las características de un líder servidor son:

1. Escucha primero y después entiende la situación.
2. Desarrolla su intuición y la habilidad para prever lo no previsible.
3. Guía persuadiendo y forjando el cambio por convencimiento y no mediante la coerción.
4. Conceptualiza las reformas que se buscan y eleva a los otros a ver también las posibilidades.

5. Faculta dando poder, para crear oportunidades y alternativas para aquellos que están siendo servidos.

6. Para cambiar el mundo primero hay que cambiar uno mismo.

7. La imagen del líder servidor contrasta con la noción del paradigma industrial de la figura del que ejerce el poder y la autoridad, con aquel líder cuya primera responsabilidad es considerar las necesidades de otros y crear las condiciones para que los guiados se vuelvan líderes a sí mismos ¿Cómo? por convencimiento.

Otro caso bien conocido en nuestros tiempos sobre este estilo de liderazgo es el de la Madre Teresa de Calcuta, ella ha logrado un estilo de liderazgo sirviendo y abogando por los pobres de la India y del mundo. Proclamó que el pobre debe ser amado porque un Dios amor lo creó, "la peor miseria del ser humano no es el hambre, ni la lepra, sino el sentimiento de ser rechazado, abandonado y no ser amado". Fue muy criticada porque cuando recogía de las calles a personas que parecían esqueletos humanos y los llevaba a su casa, la acusaban de no darles el tratamiento médico adecuado, ella les daba la razón, pero agregaba que la mitad de ellos en pocos días salían caminando teniendo suficiente fuerza y dignidad, gracias al cuidado amoroso que recibieron. Para ella "pobres" son aquellos millones de personas que no son tocados, que no tienen un techo y viven en profunda soledad, su medicina es el contacto humano, el amor, la justicia, la esperanza y sentirse hijos de Dios, todo ello eleva la autoestima y sana. No tener a alguien que te amé, vivir sin un corazón amoroso y unas manos generosas cercanas es morir, es vivir la más profunda de las pobreza. La orden de las Misioneras de la Caridad tiene más de 5000 hermanas, 500 hermanos consagrados y 4 millones de personas que contribuyen a la orden. En 1979 recibió el Premio Nobel de la paz y usó su fama y su carisma para atacar la desigualdad y miseria. Decía – "Afortunadamente existe en este mundo gente que lucha por la justicia, por los derechos humanos y por el cambio de las estructuras. Nuestra misión es considerar el problema como algo individual y propio, más que colectivo. Nuestro objetivo se concreta a una persona y no a una multitud"- . Nosotros buscamos seres humanos con quien Cristo se

identificaba al decir -"Tuve hambre y me diste de comer, tuve sed y me diste de beber, lo que des a los más pequeños, me lo das a mí."

Esta mujer poco común fue exitosa al desarrollar tan rápido en todo el mundo una comunidad fundada en 1950, gracias a la fe que mueve montañas y al liderazgo indomable de creer y confiar que sólo la divina providencia y el carisma individual han conquistado a las personas al igual que los medios masivo de comunicación o los gobernantes del mundo, en ambos casos con un innato don para organizar, con una innata capacidad de adaptarse a todas las situaciones y enfrentar los problemas con valor.(Shriberg y Shriberg, 1997.)

## **2. Satisfacción laboral**

Bravo (2002), enuncia que: La satisfacción laboral se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general. La segunda considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos.

Muñoz (1990), nos refiere a la satisfacción laboral como "el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas"

Warr, Cook y Wall (1979), afirman que la satisfacción intrínseca: es el reconocimiento que obtiene el colaborador por su trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Y que la satisfacción extrínseca: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

Diferentes autores en el campo de la psicología organizacional coinciden en destacar la importancia de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo

considerada como variable dependiente o como factor explicativo de un heterogéneo conjunto de actitudes y comportamientos (Mignonac, 2004; Spector, 1997; Brief, 1998; Judge et al. 2001).

Al subrayar su papel intermediario entre las condiciones de trabajo y los efectos individuales y organizacionales, Dorman y Zapf (2001) consideran la satisfacción en el trabajo como un concepto central de la psicología organizacional y aunque no existe una acepción unívoca sobre el concepto, los trabajos de Locke (1969, 1976) constituyen aún una referencia en este campo. No obstante, desde distintas perspectivas analíticas, al reconocer la satisfacción en el trabajo como una actitud (Salancik y Pfeffer, 1977). Que las actitudes constituyen una construcción multidimensional se pone en evidencia la limitación de las perspectivas que las reducen a un estado afectivo. La ausencia de consenso que se refleja en los numerosos estudios sobre la satisfacción profesional y las incoherencias que ha suscitado el concepto, remiten a diversas definiciones según se la considere como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional. Cuando se la considera como dinámica o proceso se alude a la constante adaptación del individuo para mantener el nivel de satisfacción que le conviene y de allí, esta resulta una "función de sus propias capacidades para adaptarse a una situación de trabajo dada o para modificarla en función de sus propias necesidades", (Barbash, 1974).

La satisfacción evoluciona en función de las necesidades y aspiraciones del individuo y de la realidad vivida en el trabajo dentro de la organización, resultando de la acción de fuerzas internas y externas a ella. Desde esta óptica es concebida como "un proceso dinámico que permite la comparación entre factores" (Thurman, 1977).

Cuando la satisfacción se entiende como resultante de una evaluación se pone de manifiesto la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo y la percepción que tiene de su empleo (Locke, 1969). En esta perspectiva, Lawler (1971) considera que la persona compara lo que constituye un aspecto real de su empleo con relación a lo que desearía que fuese. Así la satisfacción en el trabajo se define a partir del "nivel de convergencia entre lo que la persona desea y lo que

obtiene" respecto a distintas facetas de su trabajo (Roussel, 1996). Por último, Locke (1976) considera que la satisfacción en el trabajo es "un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo". Cabe destacar la importancia de los estudios que surgieron durante las décadas de 1980 y 1990 relativos a las emociones positivas vinculadas al trabajo y la satisfacción (Fineman, 1996).

Las perspectivas analíticas precedentes se expresan también en diferentes formas de operacionalización del concepto que en algunos casos toman en cuenta los sentimientos positivos a partir de los cuales los empleados perciben su trabajo (Davis y Newstrom, 1993) y relacionan el conjunto de actitudes laborales con los aspectos específicos del trabajo. Al respecto se puede mencionar la contribución de Locke (1976) al clasificar las condiciones de satisfacción laboral en categorías vinculadas al trabajo y a los agentes de satisfacción que hacen posible su ocurrencia. Entre las primeras se encuentra el interés intrínseco del trabajo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios y las condiciones de trabajo y en cuanto a los segundos la supervisión, los compañeros de trabajo, la organización y la dirección.

Los modelos de causalidad a los que refiere el autor conciernen a los estudios cuantitativos sobre la satisfacción en el trabajo que se desarrollaron a partir de los años cincuenta, en el momento que se extendieron las investigaciones americanas basadas en la técnica del cuestionario. Al respecto, algunas revisiones bibliográficas dan cuenta de las numerosas investigaciones referentes a las actitudes de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo publicadas desde mediados de la década del 50 entre las que se identifican tres modelos de causalidad: el primero incorpora variables personales, del trabajo y organizativas para predecir la satisfacción; el segundo utiliza el peso relativo de los distintos aspectos del trabajo sobre la satisfacción de los trabajadores y el tercero tiene en cuenta las motivaciones o los valores (Gaston y Braito, 1985).

Estas investigaciones se caracterizan por la naturaleza cuantitativa de los datos y la estandarización de las medidas. Por otro lado, las encuestas de satisfacción

laboral exceden el estricto marco de la investigación académica y forman parte de las prácticas regulares de numerosas organizaciones, que en la búsqueda de incrementos de productividad y reducción de las tasas de rotación o ausentismo, se han interesado por conocer la satisfacción en el trabajo tomándola como un indicador de desempeño de sus empleados, más que como instrumento para favorecer el mejoramiento de las condiciones de trabajo. En esa dirección también se ha subrayado que los modelos de actitud hacia el trabajo han servido a los managers para manipular las actitudes y a través de ellas la motivación y el desempeño con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos por la organización (Gallagher y Einhorn, 1976).

También Palma (2006) definió a la satisfacción laboral como un "Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Así mismo Blum y Naylor (1988), citado en (1999) definieron a la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su empleo. En tal sentido, podríamos definir a la satisfacción laboral como, el resultado de un proceso de interacción entre el trabajador, la labor que realiza y el medio donde se desenvuelve.

La satisfacción es aquella sensación que el ser humano experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen Olivares y otros (2006). Caballero (2002) define la satisfacción como "la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él". Según Lucas & Pujol (2018), en su artículo científico La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo. En efecto, y mientras que algunos autores como Fisher (2000) indican que la satisfacción laboral representa una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo, otros, como Weiss (2000) la definen como un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo. Desde una óptica más integrada, otros referentes, como Brief y Weiss (2002) consideran que

la satisfacción laboral emerge tanto de procesos emocionales como cognitivos, a través de los cuales el sujeto evalúa su experiencia en el trabajo. Como sostienen Thompson y Phua (2012) una manera de abordar este interrogante consiste en pensar a la satisfacción laboral en términos de dos categorías conceptualmente distintas. Por un lado, se encuentra la satisfacción laboral cognitiva (cognitive job satisfaction), la cual surge como resultado de un proceso de evaluación más consciente de las características del trabajo y de su comparación con un standard cognitivo Moorman (1993.) Por el otro, está la llamada satisfacción laboral afectiva (affective job satisfaction), la cual constituye un constructo unidimensional y es representativa de una respuesta emocional positiva del empleado hacia el trabajo como un todo Spector Spector, P. E. (1997).

En el artículo científico publicado por Aguilar Morales, Magaña Medina, & Surdez Pérez (2013), se menciona que la satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo Topa, Lisboa, Palaci y Alonso (2004) La relevancia de estudiar la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque es un componente de la calidad de vida y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho (Galaz 2008). La satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional. Por ejemplo:

Taylor (2011) asume que la satisfacción en el trabajo está totalmente relacionada con el salario recibido, es decir, con las recompensas.

Barbash (1974) la considera dinámica, alude a la constante adaptación del individuo para mantener el nivel de satisfacción que le conviene y de allí, esta resulta una

"Función de sus propias capacidades para adaptarse a una situación de trabajo dada o para modificarla en función de sus propias necesidades".

Thurman (1977) interpreta, que la satisfacción evoluciona en función de las necesidades y aspiraciones del individuo y de la realidad vivida en el trabajo dentro de la organización, resultando de la acción de fuerzas internas y externas a ella. La concibe como "un proceso dinámico que permite la comparación entre factores.

Maslow (1991) explica que el ser humano raramente alcanza un grado de satisfacción completa, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se satisface un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando este se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano y así sucesivamente. Es propio del ser humano estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. Comenta que hay dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho, excepto de una forma relativa y segundo, esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio.

Locke (1969) expone que, la satisfacción se entiende como resultante de una evaluación que pone de manifiesto la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo y la percepción que tiene de su empleo. Lawler (1971) considera que la persona compara lo que constituye un aspecto real de su empleo con relación a lo que desearía que fuese.

### **Determinantes De La Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un campo cada vez más explorado por quienes están relacionados a la actividad de gestión del potencial humano, ya que resulta un buen indicador y, a la vez, un referente de los estándares de calidad de vida en las organizaciones Palma S. (2006) Investigaciones realizadas indican que existen muchos factores que determinan a la satisfacción en el trabajo, entre ellos podemos citar a Elton Mayo quién se interesó en el estudio de factores como el descanso y la luz para optimizar la productividad, se percató que estos aspectos se relacionaban significativamente, e identificó una asociación entre productividad,

actitudes y relaciones interpersonales. Mayo fue uno de los primeros en aplicar un método científico en sus estudios con las personas y el ambiente de trabajo.

### **Teorías de la Satisfacción Laboral.**

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología, muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías, sin embargo, para fines de la investigación se ha determinado cuatro teorías:

**Teoría de Higiene - Motivacional** planteada por Herzbert, Máuser y Snyderman (1968), (citado en Atalaya, (1999), indicaron que la satisfacción es consecuencia de un óptimo estado motivacional; producto de la interacción de factores higiénicos o preventivos y de factores estrictamente motivacionales:

- Los factores higiénicos son las características del contexto en el trabajo, que pueden desmotivar cuando no está presente, no aumentan la satisfacción, pero causan insatisfacción. Aspectos como las condiciones de trabajo y comodidad, políticas de empresa, las relaciones interpersonales, el salario, estabilidad en el cargo se consideran como factores higiénicos o preventivos.
- Los factores motivacionales son las características del contenido del puesto del empleado. Su presencia causa satisfacción. Se relaciona con los factores intrínsecos como el desarrollo de la carrera, reconocimiento, trabajo creativo, responsabilidad, promoción o ascenso y la utilización de habilidades personales los cuales constituyen elementos fundamentales para generar fuertes niveles motivacionales y por ende buen desempeño.

Al respecto, puede decirse que esta teoría nos permite visualizar, los aspectos que causan la satisfacción y la insatisfacción; los factores intrínsecos o higiénicos son los que van a elevar la satisfacción, mientras que la ausencia de los factores extrínsecos causará insatisfacción. Un aspecto importante de esta teoría son las relaciones interpersonales, si bien es cierto, actúa como un factor que determina la insatisfacción, en la inteligencia emocional el aspecto de las relaciones interpersonales nos permite determinar, si las personas son capaces de establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias.

**Teoría de la Discrepancia.** Esta teoría fue planteada por Locke(1984), quien sostiene que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales que se consideren importantes y que se reconocen a través del propio trabajo; estos valores tienen que ser congruentes con las necesidades; es decir la satisfacción se deriva de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus necesidades y jerarquía de valores con la percepción de lo que ofrece el trabajo en sus distintos aspectos y de lo que implica la consecución de los mismos. La descripción de los aspectos del trabajo y el valor que le atribuimos son elementos que determinan los criterios de satisfacción. En conclusión, la satisfacción laboral es producto del análisis entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, lo que significa que mientras menor sea la diferencia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será su satisfacción. Teoría del procesamiento de la información social. Planteada por Sclamink (1977), donde señala que las personas adaptan sus actitudes, conductas y creencias al contexto social, a la realidad, a situaciones y a sus conductas del presente y del pasado.

El medio social, influido por las creencias de los compañeros, la estructura de atención al medio y la interpretación de claves o indicadores permite construir significados y es el trabajador quien focaliza la atención sobre determinada información. Este procesamiento depende de percepciones y evaluaciones de componentes afectivos del ambiente laboral, también dependen de la información que recibe del ambiente laboral sobre actitudes apropiadas y de la auto percepción de las razones. En si la satisfacción laboral es el resultado del procesamiento de información del propio sujeto en relación a su trabajo, en interacción con la información que le provee el propio ambiente laboral.

**Teoría de Eventos Situacionales.** Sustentada por Quarstein, MacAfee y Glassman (1992), quienes plantearon que la satisfacción laboral está determinada por dos factores una de ellas son las características percibidas de la situación laboral y los otros son los eventos situacionales. Las características situacionales como la evaluación previa del puesto, estabilidad o permanencia en el puesto, costo o dificultad para cambio de trabajo, capacidad de control de respuestas emocionales

en interacción con eventos situacionales como evaluación posterior del puesto, transitoriedad, costo o facilidad para el cambio, dificultad para controlar las respuestas emocionales dan lugar a reacciones emocionales que derivan de un estado de satisfacción hacia el trabajo Según Lucas & Pujol (2018), en su artículo científico Esta perspectiva, a menudo también denominada basada en el diseño del trabajo, tuvo su génesis durante los primeros años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, período en el que tanto el interés de la comunidad científica como de practitioners se hallaba concentrado en el estudio del ambiente laboral y en su impacto sobre las actitudes y comportamientos de los empleados.

### **CLASIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Lawer III & Porter (1967) indican que la satisfacción laboral, se puede dividir en satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. - Intrínseca, está relacionada con factores vinculados a la tarea en sí misma (variedad, dificultad, interés, autonomía, oportunidad para el aprendizaje, participación en la toma de decisiones, etc.). - Extrínseca, tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en la que se desenvuelve la tarea (relaciones con la supervisión y los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, promoción, condiciones físicas, política de la empresa, etc.).

#### ***Evaluación de la satisfacción.***

La satisfacción laboral de los trabajadores se mide con el fin de:

- Prevenir y modificar las posibles actitudes negativas de los mismos.
- Conocer y controlar las actitudes, tanto de forma global como atendiendo a las facetas específicas de la misma.
- Obtener información sobre grupos particulares de empleados.
- Incrementar del flujo de comunicación.

Los métodos de encuesta o cuestionario más utilizados para evaluar la satisfacción son: La investigación por encuesta abarca una amplia variedad de procedimientos y técnicas que comparten un objetivo común: la obtención de la información Arnau (1995). Los estudios de la satisfacción laboral se han caracterizado durante muchos

años por el uso de metodologías basadas en la auto declaración, en particular el cuestionario escrito, como principal forma de recolectar datos, siendo este generalmente voluntario y anónimo

Este modelo requiere de los encuestados que evalúen la satisfacción con su trabajo considerado como un todo sobre una escala numérica, que se supone ordinal. Los encuestados evalúan su nivel de bienestar subjetivo respecto a una actividad laboral, teniendo en cuenta sus circunstancias y comparaciones con otras personas y/ o empleos, la experiencia pasada y las expectativas de futuro. La puntuación se obtiene sumando las respuestas de cada uno de los ítems. Las respuestas suelen ser escalas tipo Likert, con varias opciones de respuestas, con escala que van de menos a más.

### **Organización laboral**

La administración de recursos humanos en las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante. Actualmente, la gestión en las organizaciones requiere de grandes innovaciones, sobre todo porque predomina la competitividad y la globalización. En este contexto, entre algunos otros elementos estructurales y de procesos, los directivos requieren manejar y conocer una serie de factores claves para un desempeño eficiente de la organización y el de los empleados a su cargo. En este sentido, se ha demostrado que en la medida que las empresas abandonan las estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los colaboradores. En las primeras, lo indispensable es contar con la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado. En organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades personales y emocionales, tales como ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre otros, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con otros grupos dentro y afuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito y fracaso de una gestión (Fischman, 2003).

Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho de que deban competir con el gasto para ser más eficientes, hacen que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva (Cuadra y Veloso, 2007).

Es importante señalar que el mantener los niveles altos de satisfacción laboral permite mejorar los procesos, fomenta el trabajo en equipo y aumenta la calidad de la atención en las instituciones de salud y el rendimiento de su productividad, así como la satisfacción de los usuarios (Alba, Salcedo, Zárate e Higuera, 2008).

Véliz (2012) plantea que actualmente en Latinoamérica y en Chile han surgido cambios tanto estructurales como El estilo de liderazgo puesto en práctica por los directivos o profesionales de la salud podría repercutir sobre muchas variables, tanto del proceso como del resultado del trabajo en equipo. Entre ellos, es posible destacar la medición de la satisfacción, como tema recurrente dentro del campo de los recursos humanos, por la relación que tiene con otras variables como por ejemplo el desempeño y la calidad de la atención en salud. Es por esto que, con el paso del tiempo, la satisfacción en el trabajo ha pasado a ser considerada como una variable valiosa en sí misma (Cuadra y Veloso, 2007).

González y cols. (2013) plantean que en la medida en que cada estilo sea ejercido o no, acorde a la situación, el nivel de satisfacción laboral se verá afectado, de esta forma, al relacionar el estilo utilizado por el líder de las instituciones de salud y la satisfacción de los seguidores respecto a su trabajo, probablemente se pondrán de manifiesto una serie de antecedentes y/o estrategias que permitan la creación de un buen clima laboral, en el cual prime la comunicación y coordinación entre puestos jerárquicos y enfermeros, el cumplimiento de objetivos, metas y resultados esperados al tener equipos de salud satisfechos, la identificación de metodologías y planes que fomenten la confianza del grupo y el desarrollo de las capacidades del

personal de trabajo. Finalmente y para enfocar la situación planteada, se pretende describir y relacionar los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones de salud primaria en estudio y la satisfacción laboral de los funcionarios. Entendiendo, eso sí, a los estilos de liderazgo como uno entre los variados factores que pueden incidir en la satisfacción laboral de los funcionarios.

En este sentido, el liderazgo de la representación universitaria local de la universidad moya de san Andrés necesita de competencias que le permitan favorecer el trabajo en equipo, tales como: motivación, comunicación, delegación de actividades, creatividad, ética, actitud de colaboración, entre otros, es decir, debe contar con las cualidades o características que debiera tener un líder con el objetivo de entregar cuidados de calidad, y que además estos cuidados respondan a los lineamientos de la reforma sanitaria (Véliz, 2012).

En el mundo actual, globalizado, cambiante, caracterizado por avances científicos y una poderosa tecnología, el hombre desempeña el papel fundamental para la organización, su funcionamiento y su evolución.

La gestión del capital humano coloca el desarrollo humano como una prioridad dentro de las organizaciones, dejando de ser visto como un costo para ser considerado una inversión. Así se habla hoy día de capital humano, capital intelectual, potencial humano, talento humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

A la gestión del capital humano le corresponde impulsar los cambios organizacionales, y debe de tener un carácter holístico, sinérgico, proactivo y relacional, por tanto, debe hacerse énfasis en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas. Dentro de la gestión empresarial, el capital humano puede considerarse el más dinámico y es un producto de la interrelación entre las personas con la organización, las políticas, las normativas y los métodos que deben estar alineadas con la misión, la visión y los objetivos, aclarar los valores y principios de la organización, y ser capaces de

movilizar a sus miembros en el propósito de impulsar los cambios y generar innovaciones.

Una correcta gestión del capital humano es fundamental para las organizaciones, porque esta significa un mayor grado de eficiencia, efectividad, eficacia y comprometimiento por parte de los trabajadores y por ende mayor productividad. El estudio de la satisfacción laboral, es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias. Es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral. La satisfacción laboral tiene sus antecedentes en el psicólogo alemán Munsterberg (1913) que introdujo el tema con el libro "Psychology and industrial efficiency", pero el interés por el estudio surge al publicarse "Job Satisfacction" de Hoppock (1935).

La satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito de la actividad laboral, pero no existe un consenso en cuanto a su definición, incluso algunos especialistas, señalan que este concepto está libre de teoría, así vemos que en la actualidad no existe una definición unánime del concepto de satisfacción laboral. Los especialistas de las ciencias sociales tienen distintas posiciones filosóficas, enfoques, escuelas, concepciones.

Existen técnicas para elaborar conceptos, pero va más allá, unos reflejan primordialmente las fuentes, los contenidos, las acciones y los resultados según en lo que los teóricos quieran hacer énfasis.

Todos los enfoques del trabajo desde Taylor (1911); Maslow (1954); McGregor (1960); Vroom (1964); Locke (1976); Hackman & Oldham, (1980); Robbins & Coulter (1996) hasta hoy, tienen una teoría sobre la motivación que se basa en la satisfacción de las necesidades y que es la base de la satisfacción laboral. Los trabajos de Herzberg son muy conocidos, entre el estudio de los factores que determinan la motivación por el trabajo, donde se realiza una distinción entre los factores de higiene y los motivadores, en esta investigación no se acepta esa

clasificación, porque los fenómenos psicológicos pueden tener cualquier la estructura de las necesidades. La satisfacción laboral es un continuo, que va desde de la satisfacción hasta la insatisfacción y no un fenómeno separado. Toda actividad de una persona está motivada, impulsada, dirigida, y movilizada, desde el punto de vista psicológico, por los motivos conscientes o inconscientes. Los motivos son los mecanismos psicológicos que impulsan y dan dirección a la actuación. Según Robbins (2000, 2006), la motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad. La motivación y la satisfacción laboral son formaciones distintas. La motivación, es eje de la satisfacción laboral. La motivación se refiere a los movimientos o impulsos para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción laboral se refiere a la valoración de un objeto, proceso o fenómeno cuando se experimenta, o se vivencia algo, y la satisfacción cuando culmina una meta. En otras palabras, motivación implica el impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción laboral implica los resultados ya experimentados. Un trabajador puede estar motivado con el trabajo pero no satisfecho, y viceversa. La motivación es una formación psicológica y es un elemento importante para lograr que se realicen los máximos esfuerzos en el cumplimiento de las metas de la organización, si no se toman en consideración las condiciones laborales donde se desempeña el trabajo.

Existen varias vertientes de la satisfacción laboral pero vamos a diferenciarlas en dos, los que dicen que la satisfacción laboral es una actitud y los que la ven como una percepción u otra formación psicológica. Aunque en el concepto pueden coexistir porque no son diferentes o contrarios, lexicamente, pero si se refieren a cosas diferentes, epistemológicamente y filosóficamente. Los órganos de los sentidos son los que ponen a los sujetos en contacto con los objetos, entonces los fenómenos psíquicos empiezan por ahí desde los procesos, las formaciones, la personalidad hasta los factores sociales.

La satisfacción laboral se puede valorar en objeto como el reflejo subjetivo-objetivo-subjetivo de lo cognitivo y afectivo, por eso es el efecto que uno percibe cognitivamente y afectivamente y en virtud de esto se pueden adoptar actitudes

positivas y negativas hacia el trabajo. Existen varios procesos, fenómenos y formaciones complejas de la actividad laboral en una organización que no se pueden confundir, y son la percepción, la motivación, las actitudes y la valoración.

Tubán (2000) plantea que existen también diferencias entre la satisfacción laboral y las actitudes y dice: “Existe una gran confusión en el empleo del término “satisfacción en el trabajo” y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la “satisfacción en el trabajo”. Añade “Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una “actitud” no es “satisfacción en el trabajo”, aunque puede contribuir a ella (...) Una “actitud” de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto” .

Hernández, (2006) ejemplarmente plantea: “las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos” (...) La actitud es como una “semilla”, que bajo ciertas condiciones puede “germinar en comportamiento”. Las actitudes son como las disposiciones para actuar de una persona o un grupo en relación a los objetos, los fenómenos y las personas, son disposiciones de ánimo. Las actitudes son una formación psicológica predominantemente de carácter afectivo, que se integra con la esfera cognitiva y conductual. Es como una expectativa, que bajo determinadas condiciones, puede hacerse realidad. Desde el punto de vista epistemológico, se puede valorar el objeto como el reflejo subjetivo-objetivo subjetivo de lo cognitivo y afectivo, por eso la satisfacción laboral es el efecto que uno percibe cognitivamente y afectivamente y se puede adoptar actitudes positivas y negativas hacia el trabajo.

Este estudio tiene como una de sus finalidades valorar como los universitarios de la federación local de componen estudio, sus características, las condiciones y sus relaciones para tomar medidas que repercutan positivamente en la organización. La percepción es el proceso que pone en contacto de forma directa e inmediata al sujeto con el medio y determina la forma de ver el mundo que tiene cada persona.

Consiste en el reflejo y transformación mediante el cual los sujetos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su entorno.

La percepción es objetiva, subjetiva, integral, selectiva y está en correspondencia con las motivaciones, intereses y experiencias de cada cual. La valoración es una formación psicológica predominante cognitiva integrada a la esfera afectiva y es imagen subjetiva de una realidad objetiva.

La percepción y la valoración es el eje de la satisfacción laboral. En esta investigación se escoge el concepto de Zayas. (2014) que plantea: “La satisfacción del trabajo es el resultado de la valoración cognoscitiva y afectiva, de lo que uno percibe de las características del trabajo y el reflejo de las características del trabajo en su medio”. Entre los factores socio-psicológicos más importantes está la satisfacción del trabajo ha de estar entre los principales objetivos del trabajo de una organización.

La importancia y la necesidad del estudio de la satisfacción laboral, radica en analizar los factores hombre- trabajo interrelacionados para el desarrollo de la actividad laboral, lo que permite una realización más eficiente de la misma, e incide en la competitividad de la organización; esto tiene una influencia en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras. La satisfacción laboral no es importante solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida.

Los directivos tienen que conocer las características generales y específicas de sus empleados y las causas que influyen en la satisfacción laboral, en es caso dela presente investigación seria la federación universitaria local en la que veremos a la organización para así formular las políticas, estrategias y acciones que les permita actuar en función del mejoramiento estable de la organización. Las tendencias más actuales en el campo empresarial tienen que estar basada precisamente en la satisfacción laboral que experimentan los empleados en las organizaciones. En tal

sentido la organización debe conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Eso constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.

### **Las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral**

- **La estructura:** es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de aspectos como el control administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros.

- **La naturaleza y contenido de trabajo:** se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad.

- **Las normativas, valores y costumbres:** es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.

- **El salario y la estimulación:** dentro de esta se hayan la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación.

- **Las condiciones de trabajo:** se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden. Las condiciones ergonómicas son: las higiénicas, seguras y estéticas.

- **Las condiciones de bienestar:** el desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas.

Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos: - Las relaciones interpersonales y comunicación: Es el proceso de interacción social en el que intervienen al menos dos o más personas para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones de trabajo.

Las relaciones entre las personas, las relaciones personas directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y la orientación y ayuda. - Liderazgo y toma de decisiones: Es la influencia mediante la cual un individuo o grupo de persona pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos.

### **Definiciones De Satisfacción Laboral**

Para comenzar definiendo que es la satisfacción y cuál es el concepto de trabajo para algunos autores. La satisfacción la define el diccionario como el "Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad".

La satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional. Sir

- Taylor, F. (1911) asume que la satisfacción en el trabajo, está totalmente relacionada con el salario recibido, es decir, con las recompensas.
- Barbash (1974) la considera dinámica, alude a la constante adaptación del individuo para mantener el nivel de satisfacción que le conviene y de allí, esta resulta una "función de sus propias capacidades para adaptarse a una situación de trabajo dada o para modificarla en función de sus propias necesidades".

- Thurman, J. (1977) interpreta, que la satisfacción evoluciona en función de las necesidades y aspiraciones del individuo y de la realidad vivida en el trabajo dentro de la organización, resultando de la acción de fuerzas internas y externas a ella. La concibe como "un proceso dinámico que permite la comparación entre factores.
- Locke, E. (1969) expone que, la satisfacción se entiende como resultante de una evaluación que pone de manifiesto la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo y la percepción que tiene de su empleo.
- Lawler, E. (1971) considera que la persona compara lo que constituye un aspecto real de su empleo con relación a lo que desearía que fuese.
- Maslow A, H, (1991) explica que el ser humano raramente alcanza un grado de satisfacción completa, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se satisface un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando este se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano y así sucesivamente. Es propio del ser humano estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. Comenta que hay dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho, excepto de una forma relativa y segundo, esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio.
- Huber, D. (1996) comenta que en general las teorías motivacionales se sustentan en las relaciones de actitudes, necesidades y conductas. Explica que la motivación puede ser interna o externa, llamadas intrínsecas o extrínsecas, respectivamente.
  - La motivación interna, es aquella que surge dentro de un individuo y se dirige en sentido de un logro personal.
  - La motivación externa, es una motivación que surge fuera del individuo, donde algo o alguien se vuelve un incentivo. Se relaciona con la aplicación de recompensas o sanciones. La motivación laboral incluye sentimientos de realización, crecimiento, responsabilidad, progreso que son considerados como factores intrínsecos; otros factores como el salario, condiciones laborales, seguridad laboral o factores propios del trabajador los considera

como motivadores extrínsecos, es decir, todo aquello que gira fuera de la persona. Las condiciones de trabajo y cómo estas afectan al trabajador, pueden agruparse en bloques como: la salud laboral, higiene y seguridad en el trabajo, incluyendo el estrés y el bienestar psicológico.

### **Patología Del Trabajador**

Según Blum y Naylor (2008) El trabajo, patologías de personalidad y salud mental al el tema de satisfacción laboral es necesario aclarar que las personas que trabajan en la organización pueden presentar ciertas características patológicas de personalidad, en cuyo caso afectan su relación con la empresa, su productividad, su moral, su lealtad, pero no necesariamente experimentan insatisfacción laboral, por lo tanto es importante conocerlos para determinar qué tipo de ayuda necesita ese trabajador y mejorar de esta manera su relación con la organización. A continuación, se describirá algunos rasgos conductuales cuyas diferencias con los criterios de normalidad, sólo radica en una cuestión de grado.

**El trabajador neurótico** Un trabajador neurótico generalmente está tenso y desdichado, pero es capaz de ajustarse a la vida normal y establecer relaciones con quienes lo rodean. Una neurosis es cierta gama de desajustes que alejan en mayor o menor medida de la personalidad normal. El neurótico es una persona que tiene humor inestable, contradictorio, intolerante. Es necesario aclarar que las neurosis pueden ser de angustia, fóbica, obsesiva o histérica.

**El trabajador psicótico** El comportamiento de estas personas sorprende por sus rarezas, extravagancia y por una evolución progresiva de sus trastornos hacia un estado de entorpecimiento e incoherencia. Los síntomas que se deben tener en cuenta para identificar al trabajador con estas características son, por ejemplo, sus posiciones de inhibición y rigidez que comienzan como un debilitamiento de la actividad caracterizada por la pérdida de rapidez (en el trabajador eficiente), su desinterés, el abandono del lugar de trabajo o los respectivos cambios de empleo. Aparecen faltos de atención e indiferentes a las penas y a las alegrías. Las modificaciones que sufre el carácter sorprende a quienes lo rodean, poseen

tendencia al aislamiento. Este tipo de trabajadores son muy hábiles para manejar a los demás hablando y tiene un nivel alto de capacidad intelectual.

El trabajador alcohólico una enfermedad social tanto como individual. Es común distinguir los empleos que predisponen al individuo a un consumo excesivo del alcohol, como las tareas al aire libre, trabajos de fuerza, trabajo en relación con la producción y distribución de bebidas alcohólicas, trabajos que imponen una separación o desplazamiento frecuente (viajantes, camioneros).

Se debe tener en cuenta que el alcohólico potencial muestra una preferencia particular por estas profesiones que le permiten satisfacer un deseo de cambio y de huida de su realidad. Las manifestaciones psíquicas a tener en cuenta son las siguientes:

- Modificaciones del carácter: hiperactividad, irritabilidad. -Trastornos intelectuales: descenso del rendimiento, disminución de la atención, de la memoria, ausentismos reiterados, etc.
- Trastornos de la afectividad: aumento de las tendencias egoístas, disminución del sentido de responsabilidad, comienzan a demostrar despreocupación por el trabajo.

El trabajador normal También el trabajador normal tiene sus problemas, de vivienda, económicos, de educación, salud, perturbaciones emocionales. La solución de algunos de estos problemas sólo requiere información atinada, y otros consejos de expertos. En sus programas de mejoramiento, las empresas emplean cada vez más a profesionales de las ciencias humanas y de la salud. Esta ayuda es indispensable cuando se trata con trabajadores psicóticos, con alcohólicos, y deseable cuando se trata con neuróticos. Sin embargo la utilización más frecuente de estos profesionales no es para mejorar a los empleados enfermos, sino para que los saludables se vuelvan más saludables.

### **Insatisfacción Laboral.**

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las

consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente. Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Robbins (1996) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

**Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.

**Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

**Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

**Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996)

Muñoz Adánez, (1990) define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
  
- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.
  
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un

desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables.

Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

### **3. Organización de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés**

La organización estudiantil en Universidad Mayor De San Andrés opta por tener representantes en el marco del co-gobierno estudiantil así constituyendo federación universitaria local (FUL) si bien es una organización no laboral sus integrantes forman parte de una organización que representan la comunidad estudiantil, dicha organización forma un ambiente donde se juegan las variables de liderazgo y satisfacción laboral por las diversas actividades que realizan. Cabe resaltar que el entorno organizacional de la FUL, por factor de estrés podrían existir problemas internos del ambiente laboral que se pueden darse por problemas de liderazgo o satisfacción del entorno de trabajo (Agaria, 2019).

Algunos teóricos responden al problema que nos hemos planteado argumentando que las universidades son instituciones conservadoras; que los profesores presentan una enorme resistencia al cambio; que la educación superior solo puede cambiar gradualmente; o que los objetivos de la reforma universitaria son excesivamente ambiguos (Cerych, 1987).

Para comprender los problemas actuales de la universidad mexicana es necesario entender que la dinámica de la universidad está definida por la interrelación de factores internos y externos de orden económico y político. Se considera que la universidad tiene plena inserción en el sistema social que la abarca y que hay una permanente tensión entre lo interno y lo externo. En sus articulaciones internas y sus transacciones externas la universidad no conforma un todo unitario y funcional.

Los mecanismos de interrelación son muy complejos y en áreas muy diversas que en ocasiones producen dinámicas encontradas en torno a los cuales se constituyen los problemas universitarios (Muñoz 1990).

La universidad es una institución que se conforma como un producto de múltiples y encontradas fuerzas. Desde y hacia afuera, en un país como Bolivia, la universidad es una parte esencial de la estructura de poder y puede mantener con el gobierno, las fuerzas y los actores sociales relaciones de complementariedad o conflicto. Al nivel interno, la universidad es un ámbito de lucha activa por el control institucional.

Esta perspectiva sobre las universidades y la estructura social de poder sugiere que “los obstáculos al cambio han surgido, en parte, por la falta de legitimidad de los mecanismos de instrumentación y la incapacidad para establecer acuerdos entre los actores políticos de la escena universitaria”.

Los impedimentos fundamentales para la transformación estructural de las universidades son, por lo tanto, de orden político. Esta situación plantea la necesidad de estudiar la organización, las formas de gobierno y los problemas de liderazgo en las instituciones de educación superior. José Joaquín Brunner plantea que las perspectivas de análisis de los sistemas de educación superior son extraordinariamente variadas y que es posible distinguir entre varios tipos de análisis tomando en consideración diversos criterios de clasificación. Los esfuerzos más importantes de integración de estas diversas perspectivas de análisis han sido desarrollados por dos enfoques relativamente excluyentes entre sí o que, por lo menos en su práctica, resultan divergentes: el enfoque del análisis organizacional y el enfoque del análisis histórico-social (Brunner 1988).

El enfoque del análisis organizacional se centra en las propiedades internas del sistema. Se desarrolla desde dentro del sistema hacia fuera sin abandonar nunca su anclaje internalista. En cambio, el enfoque histórico-social recorre el mismo espacio de conocimiento, pero en sentido inverso: va desde fuera hacia dentro del sistema sin perder nunca su centro de gravedad exterior. Las instituciones del sistema de educación superior son percibidas por este último enfoque como

productos histórico-sociales concretos, condicionados, no condicionantes. Evaluando los dos enfoques en función de sus resultados en el campo se puede constatar que las fortalezas de uno son las debilidades del otro, y que ninguno podrá avanzar sin incluir los elementos provenientes del enfoque divergente (Brunner, 1988).

En suma. Destacamos la naturaleza política de los problemas que frenan la transformación de la educación superior en México y la consecuente necesidad de estudiar los problemas de organización, gobierno y liderazgo de la educación superior. Reconocemos la complejidad del objeto de estudio y la necesidad de abordarlo desde una diversidad teórica, disciplinaria y metodológica. En consecuencia, es fundamental establecer un marco conceptual flexible que permita abordar dicha problemática. Por marco conceptual flexible entendemos una base teórica concebida en los términos planteados por Giddens como un “esquema conceptual que ordena e informa los procesos de investigación de la vida social” (Giddens 1984). Como el mismo Giddens señala eso es en gran parte lo que es la teoría, entendida esta como mucho más que el intento de establecer generalizaciones.<sup>1</sup> También siguiendo a Giddens podemos señalar que en la formulación de esta base conceptual hemos retomado ideas de fuentes extremadamente divergentes.

#### **4. Liderazgo Universitario**

El liderazgo es una disciplina que permite influir en un grupo determinado con el objetivo de alcanzar una meta o metas específicas (Gómez Ortiz, 2008). En el ámbito empresarial, se busca influir en los trabajadores para satisfacer las necesidades de las organizaciones, así como desarrollar el potencial máximo de los colaboradores. La esencia del liderazgo es influenciar y facilitar esfuerzos tanto individuales como colectivos, para alcanzar objetivos preestablecidos de la organización (Yukl, 2012). Ser un líder requiere de varias habilidades, pero principalmente requiere de comunicaciones interpersonales, a través de las cuales

influye en su ambiente con el fin de conseguir una realización voluntaria y más eficaz de las metas de la empresa (Garcés & Vivar, 2006). En consecuencia, el liderazgo es considerado una disciplina, que asume un compromiso con quien lo aplica y tienen una gran influencia dentro de su grupo cercano, que puede afectar directamente a la sociedad (Alvero Pérez & Tillan Gómez, 1999). Los líderes poseen varios rasgos, entre los cuales tenemos la visión, amor a lo que se dedica, coraje, valor, capacidad de comunicación, identificación de oportunidades, vencer el temor de los errores, energía y perseverante en el campo de formación (Alvero Pérez & Tillan Gómez, 1999). El liderazgo en la actualidad no se centra únicamente en el dirigente, sino también en sus seguidores, compañeros, en el contexto del trabajo, supervisores y la cultura. El liderazgo ya no se lo conoce como una característica individual, es representado en modelos globales, estratégicos y con una dinámica social compleja (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

El liderazgo es un proceso de impacto social en el cual el líder o el dirigente busca implantar en los empleados la consecución de un fin a través de un objetivo final, y así lograr conjuntamente las metas de toda la organización (Strümper & Hans, 2008). A través de este procedimiento se afectan las actividades de los individuos o el esfuerzo de estas personas para obtener un logro en determinadas circunstancias, lo que se convierte en una idea social en la cual se incluye a los operadores que impactan y al individuo que se ve afectado (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

En la década de los cincuentas, Bale (1951) proponía por medio de un estudio de laboratorio que los dos mayores enfoques de liderazgo según la orientación del líder estaban definidos: (a) hacia las tareas, y (b) hacia las relaciones líder-seguidor. La persona que se enfoca en realizar las tareas tenía la probabilidad de convertirse en el líder dominante, a través de la asignación de tareas y emitir opiniones (Leadership Assesment & Development, 2011). Pero los seguidores que mantenían relaciones líder-seguidor se enfocaban en acatar las tareas y ejecutarlas como se les había indicado. Bale (1960) expresaba que se debía cimentar una motivación en todo grupo, especialmente en el desarrollo de temas incluyendo el estado, la fuerza y la

autoridad (Arrendo & Maldonado, 2010). El centro de su modelo se refiere al "intercambio de capacidades" dentro de un grupo de trabajo específico y contrastada por sus diversas opiniones (Bale, 1951, pág. 102). El liderazgo transformacional pretende crear vínculos entre los integrantes de la organización, dándoles a conocer lo importante que es tener una misión compartida con todos los miembros. Estimula la innovación a través de la generación de ventajas en el desempeño de la organización (Turbay Posada, Liderazgo e innovación organizacional, 2013). Se considera una concepción que se originó en el ámbito empresarial, donde el líder tiene una visión para la organización, la comunica y logra compromiso de parte de ellos. La visión, la cultura y el compromiso son las dimensiones teóricas más esenciales de este tipo de liderazgo, entre sus aspectos se incluye: el carisma, la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Salazar, 2006). Este tipo de liderazgo ocurre cuando demuestran importancia a los intereses de sus seguidores y crean conciencia en la misión que como organización todos deben seguir. Estos líderes al ser carismáticos con sus seguidores se preocupan por las necesidades de cada uno de los colaboradores, y de la misma forma los líderes los estimulan de manera intelectual. Los líderes carismáticos tienen la ventaja de ser influyentes sobre las demás personas. De esta forma, ellos logran que los empleados logren cosas grandes con más esfuerzo (Bass, 1990).

El liderazgo transaccional refiere a la relación de intercambio entre el líder y los seguidores, con el fin de satisfacer sus intereses, en donde éstos aclaran a través de la participación lo que el seguidor debe hacer para ser recompensado por su esfuerzo. En la gestión activa, el líder monitorea el desempeño de los seguidores y toma medidas correctivas, si el seguidor no cumple con las normas. En el liderazgo pasivo, el líder está a la espera de problemas que surjan antes de tomar acciones correctivas o evitarlas (Bass B. M., 1999).

El liderazgo transaccional cuenta con dos componentes, el primero es la gestión por excepción, la cual refiere a las críticas y retroalimentación, y la segunda es hacer concesiones a los intereses personales a través de recompensas circunstanciales

(Salazar, 2006). La recompensa contingente es una de las características de este tipo de liderazgo, se realiza intercambios de recompensa a cambio de los esfuerzos, reconoce los logros de los empleados y cumple las recompensas prometidas por el buen desempeño. La gerencia por la excepción (activa) toma acciones correctivas, mientras que la gerencia por la excepción (pasiva) solo interviene si las normas no se han cumplido. Otra característica es el *laissez-faire*, la cual evita tomar decisiones y evade responsabilidades (Bass, 1990). Los líderes transformacionales enfatizan lo que se puede hacer por un país, mientras que los líderes transaccionales enfatizan lo que el país puede hacer por ellos. Es por ello que se dice que los líderes transformacionales son más efectivos que los transaccionales (Bass B. M., 1999). El líder de estilo transformacional inspira, estimula intelectualmente y es considerado con sus seguidores, a diferencia del líder transaccional que practica contingente de sus seguidores (Bass B. M., 1999).

El enfoque organizacional Los enfoques organizacionales destacan la importancia de las metas u objetivos perseguidos, el trabajo desarrollado, la tecnología utilizada y la relación de las organizaciones con su medio ambiente (naturaleza de las fronteras entre las organizaciones y el medio). Desde esta perspectiva (tradicionalmente) las instituciones de educación superior han sido caracterizadas como organizaciones complejas. Las metas suelen ser ambiguas y vagamente formuladas. Generalmente hay una diferencia muy amplia entre los propósitos nominales explicitados y los realmente perseguidos. En su libro *Leadership and Ambiguity*, Cohen y March comentan al respecto: Casi cualquier persona educada podría dar una conferencia titulada "La Meta de la Universidad." Casi nadie escucharía esta conferencia voluntariamente. En la mayoría de los casos conferencias como ésta, y los ensayos que las acompañan, son ejercicios bien intencionados de retórica social, con muy poco contenido operativo. Los esfuerzos por generar declaraciones normativas acerca de las metas de la universidad tienden a producir objetivos dudosos o con poco significado (Cohen and March 1974).

Los objetivos de las instituciones académicas no son sólo muy poco claros, también son sumamente debatidos. Cuando las metas declaradas son abstractas y

ambiguas, todo el mundo parece coincidir acerca de ellas. Cuando se especifican concretamente y se ponen en práctica, el conflicto aparece. Esta correspondencia directa entre claridad de objetivos y conflicto puede explicar “la retórica carente de significado presente en la mayoría de las declaraciones de política académica” (Baldrige 1983). Si las metas son poco claras, vagas o ambiguas, es muy difícil concebir a las organizaciones de educación superior como sistemas racionales en el sentido definido por la literatura organizacional. La complejidad de objetivos que hemos descrito destaca la importancia de una aproximación como sistema natural (Scott 1992). En términos de su evolución histórica, podemos ver que las organizaciones de educación superior han desarrollado una estructura con características propias bien definidas y comunes a la mayoría de ellas. En otras palabras, las organizaciones de educación superior han seguido un proceso de institucionalización (Scott 1992).

Existe una gran dificultad para establecer con claridad las fronteras de las instituciones de educación superior. Como señala Burton Clark, sus fronteras son “naturalmente dispares y problemáticas” (Clark 1983).

Algunos teóricos caracterizan a las organizaciones académicas como instituciones “procesadoras de personas.” Individuos con necesidades específicas se incorporan a la organización partiendo de su medio ambiente, la organización actúa sobre ellos y estos son regresados a la sociedad. Es una condición muy especial de estas organizaciones. Los beneficiarios son parte de la organización y participan en la toma de decisiones dentro de ella. Las instituciones de educación superior son organizaciones profesionales de tipo autónomo. El trabajo en las universidades tiene un alto grado de incertidumbre y no involucra altos niveles de interdependencia entre los “trabajadores” (el personal académico) (Clark 1983).

Estas son precisamente las condiciones de organizaciones profesionales extremadamente complejas (Scott 1992). La tecnología usada en esas organizaciones se caracteriza por su alta complejidad, elevado nivel de incertidumbre y baja interdependencia. Las instituciones de educación superior utilizan tecnologías blandas, el trabajo es fragmentado, tienen participantes que

entran y salen y objetivos vagos. Estas características hacen de las organizaciones de educación superior ejemplos perfectos de sistemas organizados laxamente acoplados. Según Clark (1983), esta perspectiva es muy útil para diferenciar los modelos tradicionales de toma de decisiones de la realidad de las organizaciones académicas. Los teóricos institucionales han enfatizado la idea de que los ambientes determinan, en gran medida, las características de las organizaciones y que esta situación puede explicar las similitudes en los sistemas institucionales en todo el mundo. A este fenómeno lo denominan isomorfismo. El proceso de institucionalización impone a las organizaciones una conformidad categorial (Scott 1992).

En aparente contradicción, Clark enfatiza la gran autonomía y aislamiento de las instituciones de educación superior respecto a este medio ambiente. El proceso es dual. Las universidades y demás instituciones de educación superior, tienen una gran independencia respecto a la sociedad pero están al mismo tiempo determinadas por ella. Los procesos internos son fundamentales pero, al mismo tiempo, existe vulnerabilidad al medio ambiente (Baldrige 1983). J. Victor Baldrige señala que: Las universidades y colegios están en algún punto en medio de un continuo de “independientes” a “capturadas.” En muchos aspectos están aisladas de su ambiente. Sin embargo, poderosas fuerzas externas han sido aplicadas a las instituciones académicas recientemente. Grupos de interés, que mantienen valores en conflicto, han hecho bien conocidos sus deseos, demandas y amenazas a las administraciones y académicos de estas organizaciones en los años setentas (Baldrige). Las perspectivas organizacionales proveen una visión amplia de las instituciones de educación superior. Este enfoque enfatiza los conceptos de metas u objetivos, fronteras, relaciones con el medio ambiente, tecnologías y trabajo. Analiza el medio ambiente en términos de estrategias internas de adaptación o para minimizar la influencia de los alrededores sobre las organizaciones. Los enfoques tradicionales proveen elementos importantes para entender algunos aspectos de los sistemas de educación superior. Sin embargo, las cuestiones más amplias de la economía política<sup>3</sup> y las relaciones de poder dentro de las organizaciones y entre

estas y las fuentes externas están ausentes de la mayoría de las perspectivas organizacionales.

## **5. Esquema de Gobierno Organizacional Universitario**

Esquemas de Gobierno En el contexto de la perspectiva organizacional que analizamos previamente se establecen tres elementos básicos de los sistemas de educación superior: a) la manera en la que las tareas son concebidas y organizadas, b) el sistema de valores o creencias, y c) la autoridad y la distribución del poder legítimo. Estos tres elementos deben considerarse, en nuestro caso, en el marco de una organización que tiene que ver con el conocimiento. El conocimiento determina la forma en que se organiza el trabajo, tiene una influencia muy importante en las características simbólicas de las organizaciones (Cohen and March 1974), y juega un papel muy importante en darle forma y legitimar a la autoridad. En este sentido, y desde la perspectiva de la ciencia política, es muy importante entender el uso del conocimiento como un mecanismo de legitimación de una autoridad burocrática compleja. Existen cuatro marcos organizacionales primarios para analizar el gobierno, liderazgo y autoridad en la educación superior. Estos son el burocrático, el colegiado, el político y el simbólico (Baldrige 1983; Bensimon 1989; Cohen and March 1974).

Birnbaum propone que cada marco refleja “algunas formas de funcionamiento institucional, en algunos tiempos, en algunas partes de todos los colegios y universidades” (Birnbaum en Bensimon 1989). Los cuatro marcos pueden ser utilizados para analizar a la autoridad en diferentes niveles.

El marco burocrático Desde este marco se ve a las organizaciones como jerarquías mecánicas con líneas de autoridad claramente establecidas. De acuerdo a este modelo: (1) las metas de la organización están claramente definidas, (2) la organización es un sistema cerrado, aislado de la penetración ambiental, y (3) los líderes administrativos tienen el poder para analizar un problema, determinar soluciones alternativas, escoger la mejor de ellas y ejecutarla. Las características principales de la burocracia, en términos Weberianos, son: división del trabajo fija

entre los participantes, jerarquía de puestos, existencia de un conjunto de reglas que gobiernan la actuación de los participantes, separación de la propiedad y los derechos privados respecto a los oficiales, selección del personal con base en su calificación técnica y el empleo visto como carrera por los participantes (Weber 1944). Según este modelo, estos son los elementos que confieren “racionalidad” a la autoridad universitaria. El marco colegiado Desde el marco colegiado, las organizaciones son vistas como colectividades en donde los miembros de la organización son vistos como el principal recurso. El énfasis está puesto en las necesidades humanas y en como las organizaciones pueden ser moldeadas para hacer frente a estas necesidades.

Las instituciones de educación superior son presentadas como comunidades de académicos que, a causa de su capacidad profesional y de un sistema de valores compartido, determinan las metas de la organización. Este modelo colegiado es útil para entender a organizaciones estables, o sub-unidades organizacionales, en donde las preferencias se desarrollan por consenso a través de la interacción entre los miembros (Bensimon 1989). El modelo colegiado busca formas de decisión democráticas y participativas y pretende resolver las necesidades de la gente y ayudarlos a realizar sus aspiraciones. El énfasis está puesto en las habilidades interpersonales, la motivación colectiva y en colocar los intereses de la institución en primer lugar. El marco político Desde la perspectiva política, las organizaciones son vistas como grupos formales e informales compitiendo por el poder para controlar procesos y resultados institucionales. Las decisiones son producto de la negociación, la influencia y la construcción de coaliciones. Este marco parte del supuesto de que las universidades son entidades plurales con diferentes intereses y valores. El conflicto entre estos aparece cuando los recursos son escasos (Baldrige 1971). La idea de conflicto, que no está presente en los marcos anteriores, es una característica central de la vida organizacional.

El marco simbólico Desde esta perspectiva, las organizaciones son vistas como sistemas culturales de significados y creencias compartidas en los que se inventan estructuras y procesos organizacionales. Los líderes construyen y mantienen

“sistemas de significados, paradigmas, y lenguajes y culturas compartidas” (Pfeffer 1981) manteniendo rituales, símbolos y mitos que generan un sistema unificador de creencias para la institución (Bensimon 1989). En la educación superior, el libro *Leadership and Ambiguity* de Michael Cohen y James March (1989) provee el mejor análisis del ejercicio de la regencia universitaria desde una orientación simbólica. Cohen y March caracterizan a las universidades como “anarquías organizadas” como consecuencia de sus metas problemáticas, su tecnología poco clara, y la participación fluida de sus miembros: En una anarquía universitaria cada individuo en la universidad es visto como tomando decisiones autónomas. Los maestros deciden si enseñan, cuándo enseñan y qué enseñan. Los estudiantes deciden si aprenden, cuándo aprenden y qué aprenden.

Los consejeros universitarios y los patrones deciden si apoyan, cuándo apoyan y qué apoyan. No se practica ni la coordinación ni el control. Los recursos son asignados por cualquier proceso que emerja, pero sin acomodamiento explícito y sin referencia explícita a alguna meta de orden superior. El sistema produce sus propias “decisiones”. Estas no son producto de la acción intencional de alguien y no son controladas por nadie (Cohen and March 1974). Los cuatro marcos proporcionan aproximaciones diferenciadas al tema general del gobierno universitario desde una perspectiva estructural. Trabajos más recientes han destacado el lado simbólico de las organizaciones de educación superior y la importancia de la identidad organizacional. El libro *The Higher Education System* de Burton Clark (1983) se centra en la acción interna y el cambio, enfatizando el papel del conocimiento, las creencias, valores y preferencias, articulándolas desde una perspectiva organizacional. Aproximémonos entonces a estos sistemas de creencias, valores y culturas en la educación superior desde otras perspectivas.

Identidad Cultural en la Educación Superior Desde una perspectiva racional (y hemos visto que las burocracias pretenden basar su legitimidad en esta concepción) la identidad organizacional puede definirse de tres maneras: creando una identidad; creando una saga; o creando una identidad adaptativa (Tierney 1991). Creación de una Identidad. Una identidad organizacional se crea combinando tres criterios

esenciales: definiendo la esencia de la organización; determinando sus diferencias respecto a otras organizaciones; y exhibiendo continuidad en el tiempo (Albert and Whetten 1985). Creación de una saga. Burton Clark señala que la saga es “una misión que engloba a la totalidad de un sistema en el tiempo y el espacio. Abarca a los participantes de un día determinado y liga a sucesivas olas de participantes a lo largo de períodos mayores de tiempo... Esta transforma a una organización en una comunidad, incluso en un culto” (Clark 1980, 235).<sup>4</sup> Creación de una Identidad Adaptativa. Más que enfatizar lo que la organización ha hecho, la identidad se construye alrededor de las ideas de lo que debe de hacerse (Tierney 1991).

Identidad Desde la Perspectiva de la Teoría Crítica Cuando se asume una postura crítica, es necesario relacionar el concepto de identidad organizacional con el de ideología hegemónica, discurso dominante o cultura dominante. No debemos ver la ideología universitaria como algo estático que puede transmitirse de generación en generación. No se crea en la mente de un líder para después imponerse a través de la organización. La ideología es cuestionada, confrontada, en un constante proceso de recreación. Es una construcción social, el producto de diferentes grupos sociales con creencias y prácticas opuestas (Tierney 1991). En nuestro caso, diversos sectores (académicos, estudiantes, administrativos y autoridades) y diferentes grupos formales e informales (organizaciones de profesores, de estudiantes, sindicatos, etc.) en la universidad y sub-grupos dentro de ellos confrontan y conforman relaciones de poder y por lo tanto ideologías e identidades. Para sintetizar los tres elementos básicos en creación de una identidad que revisamos antes desde una perspectiva crítica, haremos uso de la aproximación de Raymond Williams al problema de la hegemonía cultural. Desde una perspectiva marxista no reduccionista Williams enfatiza “las amplias posibilidades del concepto de cultura como un proceso social constitutivo, creando ‘formas de vida’ específicas y diferentes” (Williams 1977) y la utilidad de la historia cultural como una metodología para el análisis cultural. En este sentido, Williams se inscribe plenamente en la tradición Gramsciana de donde extrae conceptos analíticos y prácticas para ser aplicadas en las aproximaciones culturales a la realidad. La hegemonía es siempre un proceso activo, pero esto no significa que sea

simplemente una combinación compleja de características y elementos dominantes. Por el contrario, siempre es una organización más o menos adecuada y una interconexión de significados, valores, y prácticas, de otra manera separados, o incluso dispares, que específicamente los incorpora en una cultura significativa y un orden social efectivo.

Este proceso de incorporación es de la mayor importancia cultural. Para comprenderlo, y también para entender el material en el que debe trabajar, necesitamos distinguir tres aspectos de todo proceso cultural que podemos denominar tradiciones, instituciones y formaciones (p. 115). Para Williams, la tradición es una fuerza activa que da forma y constituye en la práctica “la expresión más evidente de las presiones y límites hegemónicos y dominantes.” La tradición es radicalmente selectiva. En una cultura determinada, ciertos significados y prácticas son seleccionados y otros son abandonados o excluidos. Un proceso hegemónico exitoso presenta esta selección como “tradición.” Proporciona activamente un “proceso deliberadamente selectivo y conectivo que ofrece una ratificación histórica y cultural de un orden contemporáneo”. El establecimiento de una tradición selectiva depende de instituciones identificables. Sin embargo, es una subestimación de este proceso suponer que depende solamente de instituciones. Es también una cuestión de formaciones sociales; “aquellos movimientos y tendencias efectivas, en la vida intelectual y artística, que tienen influencia significativa y a veces decisiva en el desarrollo activo de la cultura y que tienen una relación variable y a menudo lateral a las instituciones formales”.

La importancia de las instituciones en el proceso de socialización de un conjunto seleccionado de significados y valores es incuestionable. Sin embargo no puede suponerse que la suma de instituciones constituye una hegemonía orgánica precisamente porque hegemonía no es sólo socialización sino un proceso mucho más complejo lleno de contradicciones y conflictos no resueltos. La hegemonía no puede establecerse solamente a través de coerción o entrenamiento. Esta implica auto-identificación efectiva con las formas hegemónicas. Las formaciones son entonces fundamentales para la comprensión del concepto de hegemonía. Son el

espacio para la recreación y el cuestionamiento de la tradición; el vínculo directo entre cultura y sociedad; y la “sustancia social y cultural activa”.

## **CAPITULO III**

### **Metodología**

#### **1.1 Tipo y Diseño de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y Correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Hernández (2010), define al diseño no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” También es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **1.2. Variables del a investigación**

##### **Liderazgo**

Chiavenato (2003) refiere que el: Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva a sus objetivos. Es el acto final que conduce al éxito a todo el potencial que existe a través de un adecuado manejo institucional.

##### **Satisfacción laboral**

Munchinsky, (1983) “manifiesta que la satisfacción laboral, se encuentra formada por dos tipos de factores que son los extrínsecos que se refieren al entorno del trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los trabajadores con el mismo”

## Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDA	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Liderazgo	Comunicación	Dirección del flujo de información	Niveles de la presencia de liderazgo 22-37 Deficiente 38-74 Eficiente 75-100 Muy Eficiente	Aplicación de cuestionario escrito	Cuestionario de liderazgo de Bazan Escala tipo Likert Nunca ( 0) Casi nunca(1) A veces (2) Casi siempre(3) Siempre (4)
		Formas y vías de Comunicación			
	Motivación	Apertura de comunicación			
		Relaciones interpersonales			
		Trabajo de campo			
		Promueve participación			
	Manejo en equipo	Autoridad			
		Ejecución de normas			
Fomentar el desarrollo personal					
Satisfacción laboral	Satisfacción intrínseca	Reconocimiento Obtenido por el trabajo. Responsabilidad promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea	Niveles de satisfacción laboral 15-25 Insatisfecho 26-50 Satisfecho	Aplicación de cuestionario escrito	Cuestionario de satisfacción laboral de Bazan Escala tipo Likert Nunca ( 0) Casi nunca(1) A veces (2) Casi siempre(3) Siempre (4)
	Satisfacción extrínseca	Aspectos relativos a la organización del trabajo, horario, remuneración, condiciones físicas del Trabajo.	51-75 Muy satisfecho		

### **1.3. Población y Muestra**

La población tomada en cuenta para la presente investigación corresponde a los siguientes criterios de selección:

- Integrante De La Federación Universitaria Local (FUL).
- Estudiante universitario de Universidad Mayor de San Andrés.
- Predisposición a formar parte de la investigación.

Tomando en cuenta los criterios señalados la muestra corresponde a 20 estudiantes universitarios de la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés.

### **1.4. Instrumentos de Investigación**

Para la recolección de datos se utilizará la técnica: de la encuesta, aplicándose posteriormente a la muestra a través de los cuestionarios para medir la variable Liderazgo y Satisfacción Laboral de los integrantes de una organización laboral.

Falcón y Herrera (2005) refieren que los instrumentos son “dispositivos o formatos en papel o digital, que se utilizan para obtener, registrar o almacenar información”

Bazan (2017) administro y creo dos cuestionarios para evaluar la administración de talento humano en que dicha investigación maneja las variables de satisfacción laboral y liderazgo. Estos instrumentos fueron puestos a consideración de un grupo de expertos, profesionales temáticos y metodólogos, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que los instrumentos presentan una validez significativa, encontrando pertinencia, relevancia y claridad porque responden al objetivo de la investigación.

### **Cuestionario de satisfacción laboral de Bazán**

Cuestionario cual trabaja con la variable de satisfacción laboral consta de 15 ítems en escala de tipo Likert 0-5, está organizado por las siguientes dimensiones.

Satisfacción laboral intrínseca registrando datos sobre reconocimiento, obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea obteniendo los siguientes ítems.

- Tienes libertad para elegir tu propio método de trabajo
- Obtienes un reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Eres responsable con el trabajo que te asigna
- Tienes la posibilidad de utilizar tus capacidades
- Tienes posibilidades de poder difundir tu trabajo
- Prestas atención a las sugerencias que te hacen
- Realizas tareas variadas en tu trabajo

Satisfacción laboral extrínseca registrando datos sobre Aspectos relativos a la organización del trabajo, horario, remuneración, condiciones físicas del Trabajo. Expresados en los siguientes ítems.

- Te sientes satisfecho con las condiciones físicas de tu trabajo.
- Te sientes satisfecho con tus compañeros de trabajo.
- Te sientes satisfecho con tu superior inmediato.
- Te sientes satisfecho con tu trabajo.
- Te sientes satisfecho con las relaciones entre los integrantes de tu trabajo.
- Te sientes satisfecho con el modo en que los directivos gestionan
- Te sientes satisfecho con tu horario de trabajo.
- Estas satisfecho con la estabilidad en tu trabajo.

La validación de significativa del cuestionario se sometió a la validación de jueces expertos expresando su veredicto.

<b>Juez Experto</b>	<b>Grado / Cargo</b>	<b>Veredicto</b>
<b>Daniela, Medina Coronado.</b>	Magister /Metodóloga	APLICABLE
<b>Felipe , Guizado Ossco</b>	Doctor/ Metodólogo	APLICABLE

La confiabilidad del cuestionario fue sometida a un índice politómico:

1 Nunca /2 Casi nunca / 3 A veces / 4 Casi siempre /5 Siempre

Los cuales se sometieron a la prueba de alfa de crombach. Al respecto, Mallery (2003) sugieren las recomendaciones de los niveles siguientes para evaluar los coeficientes.

<b>Alfa de Crombach</b>	<b>Alfa de Crombach basado en los elementos tipificados</b>	<b>N</b>
<b>0.764</b>	0.879	15

### **Cuestionario de liderazgo de Bazán**

Cuestionario cual trabaja con la variable de liderazgo consta de 22 ítems en escala de tipo Likert 0-4, está organizado por las siguientes dimensiones.

Comunicación registrando datos de la dirección de flujo, formas y vías de comunicación expresado en los siguientes ítems.

- Los líderes de tu área de trabajo, comunican oportunamente sobre las actividades que se realizan.
- Los líderes de tu área de trabajo, informan oportunamente de eventualidades a realizar.
- Los líderes de tu área de trabajo, informan oportunamente de eventualidades a realizar.
- Los líderes de tu área de trabajo, comparte ideas experiencias, consejos al personal.
- Existe coordinación efectiva entre los líderes de tu área de trabajo, y los demás integrantes.
- Los líderes de tu área de trabajo, toman en cuenta tus aportes y sugerencias son considerados
- Los líderes de tu área de trabajo promueve la coordinación eficaz entre las diferentes áreas del departamento para poder realizar un trabajo en equipo

Motivación registrando datos de apertura de comunicación, relaciones interpersonales, trabajo de campo, promoción de la participación expresada en los siguientes items:

- Los líderes de tu área de trabajo motivan permanentemente el trabajo en equipo
- Bajo organizan actividades buscando la cooperación entre compañeros de trabajo
- Los líderes de tu área de trabajo promueve actividades de proyección hacia la comunidad.
- Los líderes de tu área de trabajo promueven convenios con otras entidades aliadas.
- Los líderes de tu área de trabajo cooperan en las actividades dentro la organización.

- Los líderes de tu área de trabajo promueven los valores humanos ente el personal.
- Los líderes de tu área de trabajo eligen las tareas a realizarse para lograr los objetivos trazados mediante las tareas encomendadas.
- Los líderes de tu área de trabajo eligen funciones con objetivos trazados.
- Los líderes de tu área de trabajo Solucionan problemas interpersonales entre el personal.

Manejo de equipo registrando datos de la autoridad, ejecución de normas y el fomento del desarrollo personal expresada en los siguientes ítems:

- Los líderes de tu área de trabajo hacen que cumpla el personal a cabalidad las comisiones encomendadas.
- Los líderes de tu área de trabajo asignan comisiones al personal teniendo en cuenta sus capacidades.
- Considera que el trato de los líderes de tu área de trabajo con el personal es idóneo.
- Los líderes de tu área de trabajo se relaciona de manera eficiente con la plana jerárquica.
- Los líderes de tu área de trabajo respeta el reglamento.
- Los líderes de tu área de trabajo premian las actitudes y la creatividad del personal.
- Los líderes de tu área de trabajo influyen en mejorar las relaciones interpersonales del personal

La validación de significativa del cuestionario se sometió a la validación de jueces expertos expresando su veredicto.

<b>Juez Experto</b>	<b>Grado / Cargo</b>	<b>Veredicto</b>
<b>Daniela, Medina Coronado.</b>	Magister /Metodóloga	APLICABLE
<b>Felipe , Guizado Ossco</b>	Doctor/ Metodólogo	APLICABLE

- 
- 
- 
- La confiabilidad del cuestionario fue sometida a un índice politómico:  
 1 Nunca /2 Casi nunca / 3 A veces / 4 Casi siempre /5 Siempre  
 Los cuales se sometieron a la prueba de alfa de crombach Al respecto, Mallery ídem (2003) sugieren las recomendaciones de los niveles siguientes para evaluar los coeficientes.

<b>Alfa de Crombach</b>	<b>Alfa de Crombach basado en los elementos tipificados</b>	<b>N</b>
<b>0.777</b>	0.828	22

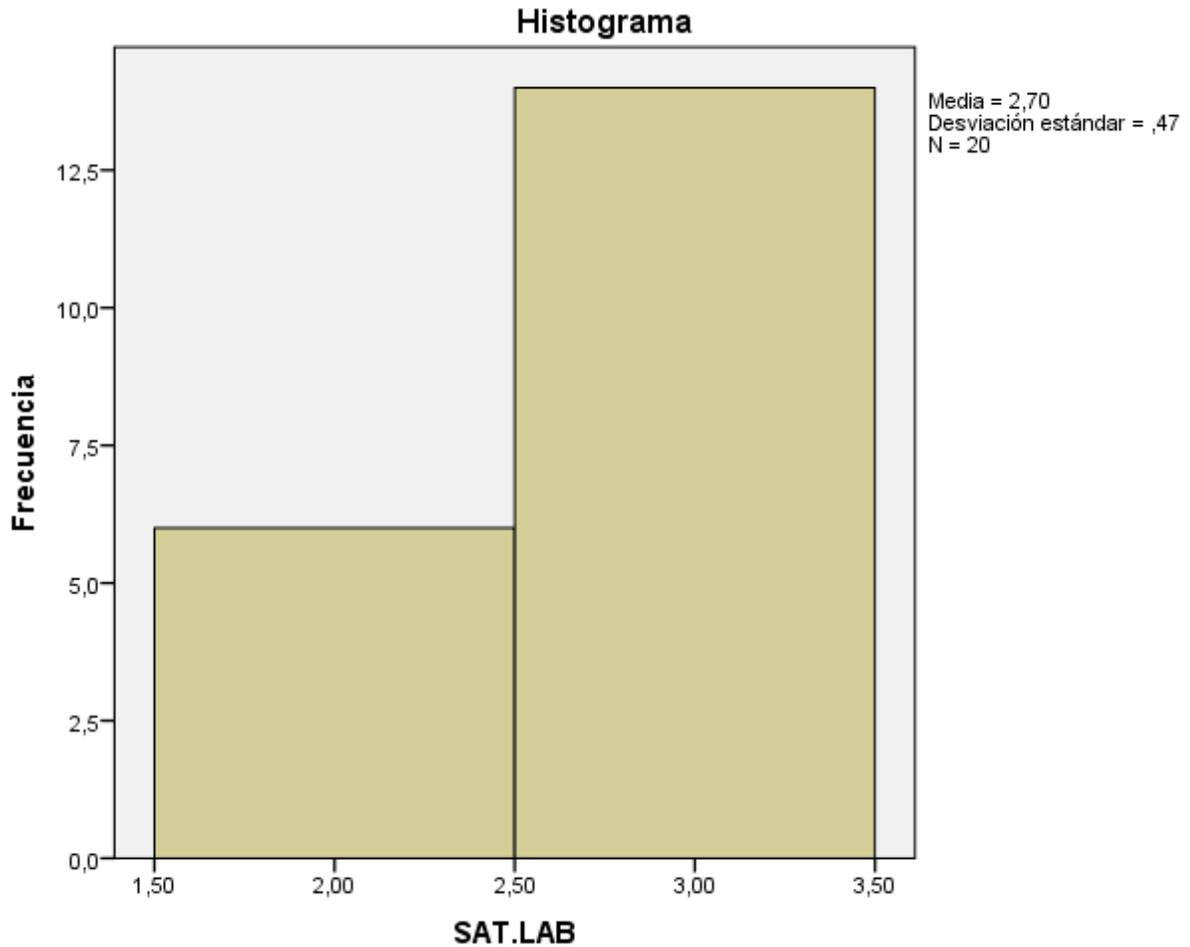
## CAPITULO IV

### Presentación de resultados

En el Cuadro N° 1 resultado de nivel satisfacción laboral dando una frecuencia de 14 sujetos muy satisfechos y 6 satisfechos según la escala de la prueba aplicada, también expresada gráficamente en el cuadro N° 2

#### SATISFACCIÓN LABORAL

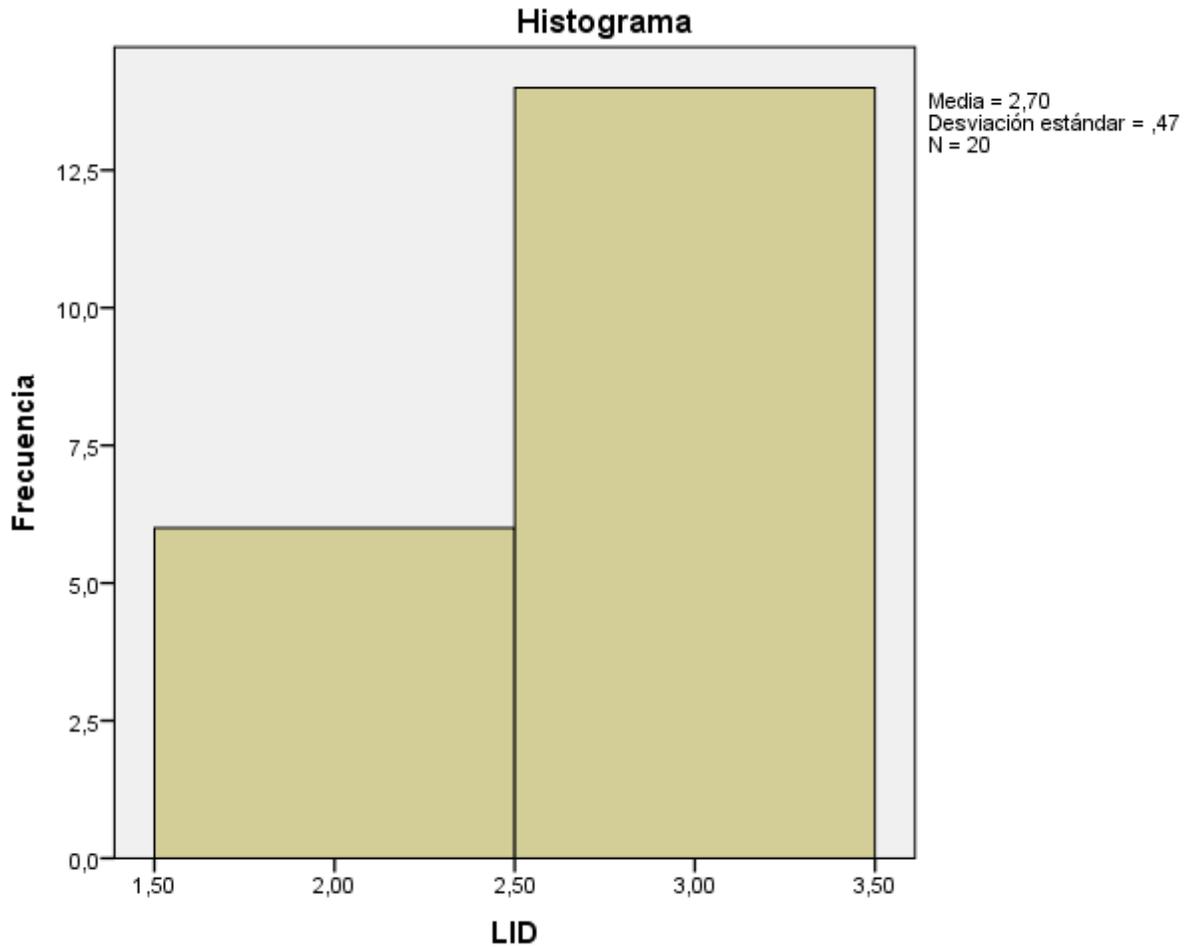
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SATISFECHO	6	30,0	30,0	30,0
MUY SATISFECHO	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



En el Cuadro N°3 resultado de nivel liderazgo dando una frecuencia de 14 sujetos muy eficiente y 6 eficientes según la escala de la prueba aplicada. También expresada gráficamente en el cuadro N°4

**LIDERAZGO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido EFICIENTE	6	30,0	30,0	30,0
MUY EFICIENTE	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

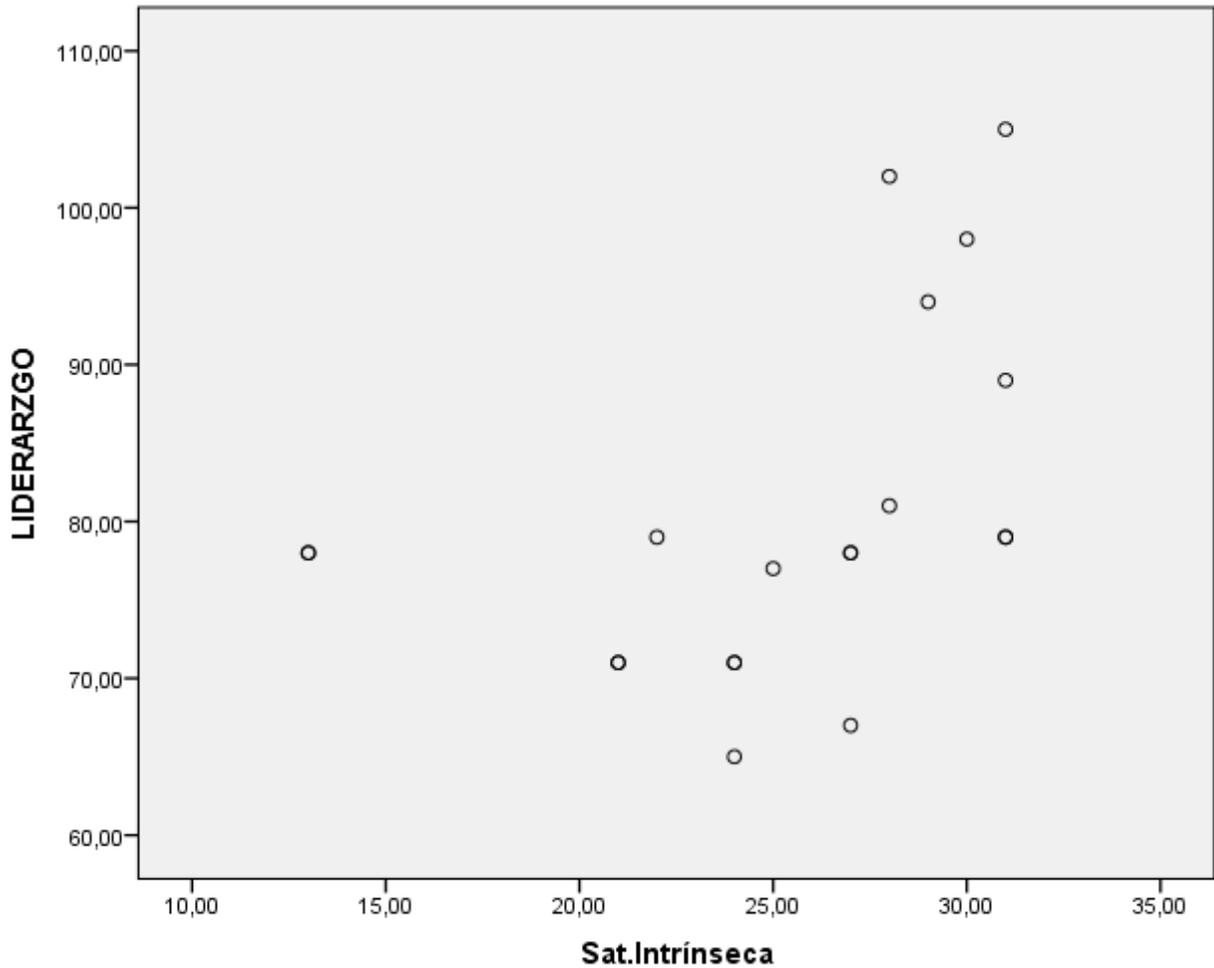


En el cuadro n°5 resultado de nivel liderazgo en correlación con la satisfacción laboral intrínseca dando una correlación pearson 0.705 con significancia bilateral de 0.044 anonadando el nivel de significación del 0.08.tambien expresada gráficamente en el cuadro n°6

**Correlaciones**

		LIDERARZGO	Sat.Intrínseca
LIDERARZGO	Correlación de Pearson	1	,705 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,044
	N	20	20
Sat.Intrínseca	Correlación de Pearson	,705 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,044	
	N	20	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,08

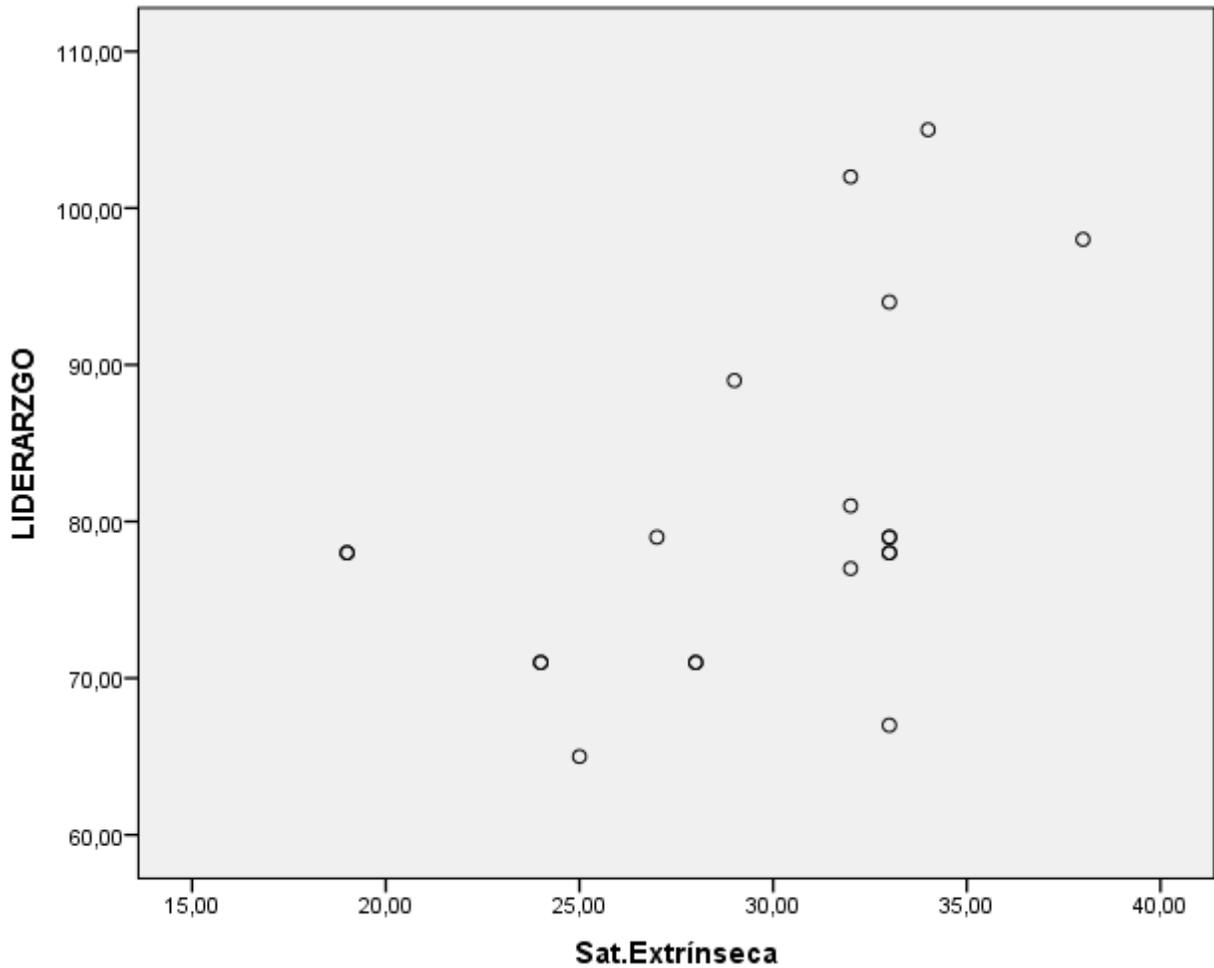


En el cuadro n°7 resultado de nivel liderazgo en correlación con la satisfacción laboral extrínseca dando una correlación Pearson 0.882 con significancia bilateral de 0.081 anonadando el nivel de significación del 0.08.tambien expresada gráficamente en el cuadro n°8

Correlaciones

		LIDERARZGO	Sat.Extrínseca
LIDERARZGO	Correlación de Pearson	1	,882*
	Sig. (bilateral)		,081
	N	20	20
Sat.Extrínseca	Correlación de Pearson	,882*	1
	Sig. (bilateral)	,081	
	N	20	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,08

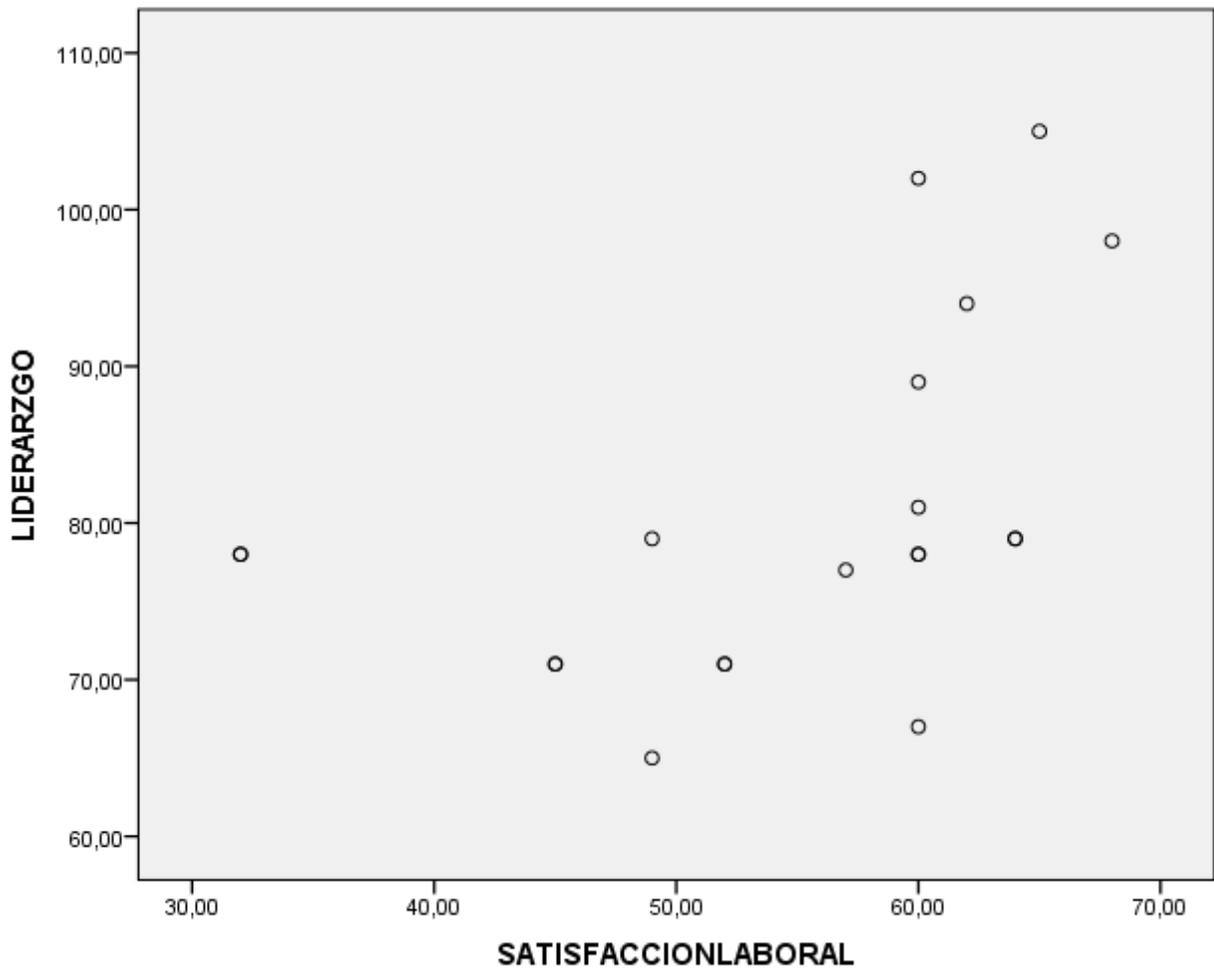


En el cuadro n°9 resultado de nivel liderazgo en correlación con la satisfacción laboral extrínseca dando una correlación pearson 0.720 con significancia bilateral de 0.082 anonadando el nivel de significación del 0.08.tambien expresada gráficamente en el cuadro n°10

**Correlaciones**

		LIDERARZGO	SATISFACCI ONLABORAL
LIDERARZGO	Correlación de Pearson	1	,720*
	Sig. (bilateral)		,082
	N	20	20
SATISFACCIONLABORA L	Correlación de Pearson	,720*	1
	Sig. (bilateral)	,082	
	N	20	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,09



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, para lograr los objetivos se tomó las encuestas a la muestra de estudio donde los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,720$  entre las variables: liderazgo y la satisfacción laboral, relación positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que es menor a  $p 0,05$ , concluyéndose en que Existe la relación del liderazgo y satisfacción laboral de los Integrantes De La Federación De La Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés, resultados que tienen similitud con Bautista (2013), quien en su artículo “Satisfacción laboral de los enfermeros (a) egresados de la universidad de Santander” con una muestra De 120 profesionales de enfermería pertenecientes a cuatro (4) Instituciones Hospitalarias del municipio de Cúcuta que cumplieron los criterios de inclusión, llego a la conclusión de que los Egresados del programa de enfermería de la Universidad Francisco de Paula Santander consideran que los contenidos aprendidos durante su carrera son Excelentes y buenos, y les ha permitido en la práctica profesional desempeñar diversidad de cargos y acciones, asimismo Zelada (2015) en su investigación titulada Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014, en sus conclusiones indica que el mayor porcentaje del personal asistencial tiene un nivel de satisfacción bajo, referido a que el personal no tiene la suficiente oportunidad para recibir capacitación, la institución no proporciona las herramientas suficientes para tener un buen desempeño en el puesto al trabajador; los jefes no reconocen el trabajo bien hecho, no toman en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones.

Con respecto a la prueba de la los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,8$  entre las variables: liderazgo y la satisfacción intrínseca relación positiva y tiene un nivel de correlación ALTA . La significancia de  $p=0,000$  muestra que es menor a  $p 0,08$ , se concluye que:

Existe la relación del liderazgo y satisfacción intrínseca, resultados que tienen coincidencia con Palacios (2009) quien en su investigación "Satisfacción laboral en persona de enfermería que labora en las salas de hospitalización y cuarto de urgencias hospital El Vigía distrito de Chitré octubre 2009" concluyeron en que el perfil socio demográfico del personal de enfermería en estudio presenta características favorables para la satisfacción laboral tales como es un personal joven con una edad promedio de 3 años el 100% tiene estabilidad laboral un alto nivel profesional y competencia. El personal de enfermería del hospital el vigía presenta una mediana satisfacción laboral que esta mayormente influenciada por aspectos de tensión laboral y falta de promoción profesional. Las dimensiones menos valoradas en los dos subgrupos de estudio (que nos evidencia menor satisfacción) fueron tensión relacionada con el trabajo con una media de 2.74 y la promoción profesional con una media de 2.88. La dimensión más valorada en todo el colectivo fue la competencia profesional (con una media de 4.26 valorada) aspecto que potencia la consecución de un aumento de la satisfacción laboral global, del mismo modo Serón, en Lima, el 2010 realizó un estudio sobre "Nivel de Satisfacción Laboral del Profesional de enfermería que trabaja en el servicio de Pediatría del INEN; en sus conclusiones indicaron que "Un nivel considerable de enfermeras tiene un nivel de satisfacción laboral medio con tendencia a alto y bajo, mientras que la mayoría tiene una satisfacción de media a baja, en la dimensión beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones interpersonales, relación con la autoridad; referido a que se sienten mal con lo que ganan, el esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias no es reconocido, les agrada trabajar con sus compañeras y es grato la disposición del jefe cuando se le pide alguna consulta y un porcentaje considerable tiene un nivel de satisfacción laboral medio en la dimensión condiciones físicas, desarrollo personal y desempeño de tareas; referido a que el lugar donde trabajan es confortable, disfrutan de la labor que realizan".

En la prueba los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,536$  entre las variables: liderazgo y la satisfacción extrínseca relación positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es

significativa, concluyendo en que Existe la relación del liderazgo y satisfacción extrínseca resultados tienen similitud con Lucas (2014), en su investigación Desempeño de los/as Líderes de Enfermería, motivación del personal que tiene a su cargo y la satisfacción de los usuarios por el servicio que reciben y de acuerdo a los resultados brindar una propuesta, donde se detallan pasos para mejorar la motivación del personal de Enfermería y a la vez la satisfacción de los usuarios del Hospital "Divina Providencia", cantón San Lorenzo, provincia de Esmeraldas, en sus conclusiones demuestran un 56% insatisfacción de los usuarios en la atención recibida, por el déficit de recursos e insumos, el 87.5%, un nivel medio de motivación en las Enfermeras/ros en el cumplimiento de sus actividades, mientras el 62,5% un desempeño medio en los/las Líderes de Enfermería como consecuencia a la poca preparación en conocimientos sobre gerencia, coordinación, estrategias para motivar y déficit de recursos que permitan un desempeño óptimo en cada una de las áreas de servicios, asimismo Monteza, en Chiclayo – Perú, (2010) realizó un estudio sobre "Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo Es Salud" El método fue descriptivo de corte transversal, su muestra de estudio estaba conformada por 46 Enfermeras, en sus conclusiones indica que determinaron que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras de centro quirúrgico. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe la relación del liderazgo y satisfacción laboral de La Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés, ya que el nivel de significancia calculada es  $p=0,000$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,820.

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe la relación del liderazgo y satisfacción intrínseca de La Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés, ya que el nivel de significancia calculada es  $p=0,000$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,8.

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe la relación del liderazgo y satisfacción extrínseca La Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés, ya que el nivel de significancia calculada es  $p=0,000$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,636.

El estilo de liderazgo predominante (en el total de la muestra) en La Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés, en estudio, según el modelo propuesto, es el reformulado ante el marco teórico.

El objetivo inicial de este trabajo era comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo como lo observan en la federación Universitaria legal e indicadores satisfacción laboral. Cada una de estas relaciones hipotetizadas se confirmaron mediante los análisis estadísticos correspondientes. Por tanto, se puede establecer que, liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, por ejemplo, en el presente estudio, se encontró que liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo, tal como se dijo en la introducción, una de las variables que más peso tiene en la organización. Asimismo, estos hallazgos son apoyados por un cúmulo de investigaciones previas, algunas de ellas citadas en este estudio. Más específicamente, se pudo observar que las correlaciones de los componentes

individuales de liderazgo como carisma, consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, estructura, consideración y las variables dependientes no variaban significativamente una de otra. Una posible explicación de estos resultados, en los cuales no se evidencia una gran diferencia entre estos componentes, puede ser la alta correlación existente entre ellos. Para comprobarlo, se efectuaron los análisis de datos pertinentes, encontrándose correlaciones que iban desde .65 a .93.

Hallazgos similares se han descrito en la literatura, en relación a la dificultad de separar empíricamente los cuatro componentes de la estrategia transformacional, del mismo modo, en el conocido meta-análisis de Lawer (2017), que abarcó un total de 22 participantes, se reportó una correlación alta (.80) entre refuerzo contingente y las dimensiones transformacionales, sugiriéndose que, si bien ambos constructos pueden ser distintos, constituye una difícil tarea separar los efectos únicos de cada uno cuando correlacionan tan alto, unido al hecho que ambos factores representan formas activas y constructivas de liderar.

Además, aun cuando la investigación propone que existe una predisposición de correlación positiva en la Pearson podemos contrastar esta información con la investigación de Chiavenato (2003) producto de la credibilidad que han adquirido, a través de sus acciones. A lo largo de nuestra historia hemos heredado investigaciones científicas, teorías psicológicas, sociológicas, conceptos administrativos y de comportamiento organizacional empresas privadas, mismos que aplicamos a nuestras empresas, sin tomar en consideración que nuestro origen etno-psicológico es distinto manejando la estructura de una federación como también una estructura de trabajo donde el liderazgo y la satisfacción laboral es importante tómallo en cuenta para un entorno de productividad de la organización y así se pueda cumplir objetivos.

Según Munchinsky, (1983) “manifiesta que la satisfacción laboral, se encuentra formada por dos tipos de factores que son los extrínsecos que se refieren al entorno del trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los trabajadores con el mismo” y la correlación que tuvieron la federación universitaria local de la

Universidad Mayor de San Andrés obtuvo una correlación positiva en ambas dimensiones de la prueba. Así podemos dar objetividad para tomar en cuenta las dos variables en un entorno satisfactorio y productivo, aunque este sea una federación universitaria.

Fomentar el desarrollo personal una de las dimensiones de calificación de la investigación remarco que tiene un bajo puntaje lo que da entender que los integrantes de la federación universitaria local de la universidad mayor de san Andrés no perciben una forma de crecimiento en su entorno laboral.

La comunicación dimensión medida en el cuestionario de liderazgo Bazan fue un alto puntaje descrito donde eso demuestra la factibilidad de comunicación entre los integrantes de la federación es una fortaleza que les permite avanzar como equipo.

La responsabilidad de co-gobierno teniendo la responsabilidad de ser representantes de toda la población estudiantil de la Universidad Mayor de san Andrés puede generar un ambiente de estrés y depresión laborar en los integrantes de la federación universitaria local como aclara en la estructura del liderazgo democrático, pero con un frente de un conformado y desarrollado liderazgo los niveles de satisfacción laboral puede evitarse que se presente esta situaciones por ende pueden cumplir objetivos trazados en su gestión.

## **RECOMENDACIONES**

Por ende, recomendamos que las organizaciones Universitarias deberían implementar y ejecutar políticas públicas de estado para fortalecer el liderazgo en beneficio de la clase trabajadora. Usando los buenos oficios en el cumplimiento de sus tareas asignados a los trabajadores e integrantes.

A sí mismo, habrá que tomar con medida la realización e interpretación de este tipo de estudio, puesto que se puede caer en un manejo subjetivo de la información recabada por parte del investigador, hasta recurrir a la generación de un instrumento basado en las definidoras obtenidas, para que confirme y valide este tipo de hallazgo y ponga la pauta en la eficacia de la técnica de redes semánticas y confirme con certidumbre los significados psicológicos del liderazgo obtenidos.

Sugerir tener un manual de funciones, esquema de objetivos y un plan de trabajo mensual ayudaría a tener mejores directrices en la entrega de productos y dar mayor relevancia a la satisfacción laboral de la federación universitaria local de la universidad mayor de san Andrés.

Tomar en cuenta con una copia del estudio a la Federación Universitaria Local De La Universidad Mayor De San Andrés para que se creen actividades estratégicas de desarrollo personal de los integrantes.

Utilizar los resultados de este estudio para proponer programas de desarrollo en el cual la Entidad de espacio universitario y administrativo para mejorar el nivel laboral y participativo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alba, A., Salcedo, R., Zárate, R., y Higuera, F. (2008). Satisfacción laboral del personal de enfermería en el Hospital General de México. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 16(3), 155-160.
- Prentice, W.C.H., *Comprendiendo el liderazgo*. *Harvard Business Review*, 82, 1, 104.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad nacional mayor de San Marcos*. Lima, Perú.
- Baddley, A.D. (1976), *Psicología de la Memoria*. Madrid, España: Debate.
- Bales, R.F., Slater, P. (1955) Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons & R.F. Bales (Eds), *Family socialization and interaction processes*. Glencoe, IL: Free Press.
- Bales, R.F., Slater, P. (1955) Diferenciación de roles en pequeños grupos de toma de decisiones. En T. Parsons y R.F. Bales (Eds), *Socialización familiar y procesos de interacción*. Glencoe, IL: Prensa libre.
- Barbash, J. (1974) "Enquête sur les attitudes concernant la satisfaction au travail", document OCDE, MS/IR/7431
- Barbash, J. (1974). *Enquête sur les attitudes concernant la satisfaction au travail*.
- Barnlund, D.C. (1962). Consistencia del liderazgo emergente en grupos con tareas y miembros cambiantes. *Speech Psychology*, 30, 318-322.
- Bautista, A. (2013). *Guía de Gestión y Dirección de Enfermería* (6ª ed.). Madrid: Elsevier España.

- Bavelas, T.L., Hastorf, A.H., Gross, A.E. y Kite, W.R. (1965). Experimentos sobre la alteración de la estructura del grupo. *Revista de Psicología Social Experimental*, 1, 55-71.
- Benitez, B. (2008). *Manual de la Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (2008) "Psicología industrial". Sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas México DF, 879 p.
- Book, H. (2004). Evalúe su conciencia. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 65 -72.
- Bravo, P. J.M. y Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral, en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. Madrid: Síntesis.
- Brunner (1988). Satisfacción laboral de la Enfermería de UCI: estudio multicéntrico en la provincia de Barcelona. En *Máster Administración I Gestión en Enfermería. La investigación en Administración y Gestión en Enfermería volumen II* (p. 148-156). Barcelona: Fundación La Caixa
- Cásares, A.D. (1994). *Liderazgo Capacidades para Dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cerych (1987) Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207 -214.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Australia: Thomson
- Conger, J. A. (1991). *El Líder Carismático: Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. México: Mc Graw Hill
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.

- Davis, K., Newstrom J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*, México
- Dorman C., Zapf D., (2001), "Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22
- FERNÁNDEZ, G. (2017): "Adaptación del puesto de trabajo", *Revista Capital Humano*. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Fiedler, F.E. (Ed.) (1978). *Desarrollos recientes en la investigación sobre el modelo de contingencia*. L. Berkowitz. Proceso grupal. Nueva York: Academic Press
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M., y Mahar, L. (1976). *Mejora de la eficacia del liderazgo: el concepto de partido líder*. Nueva York: Wiley.
- Figueroa, J.G., González, E., Solís, V. (1981) Una Aproximación al problema del Significado: Redes Semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 1981b. Vol.13, 3, 447-458.
- Fineman S., (1996) "Emotion and Organizing", en Clegg S., Hardy C., Nord W., *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage
- Fischman, D. (2003). *Camino del líder*. Chile: Editorial Alfaguara.
- Flores Y. (2003). *Satisfacción laboral en enfermeras de consultorios urbanos y rurales provincia de Concepción*. Tesis para optar al grado de magíster en enfermería. Universidad de Concepción, Chile.
- Gallagher, W. y Einhorn, H. (1976) *Motivation Theory and Job Design*. *Journal of Business* 49
- Games M. (2004). *Desarrollo del talento humano. Dirija con éxito el recurso más valioso de su empresa*. Bogotá: U. ICESI.
- Gaston, R., Braito, R. (1985) "A Specification Issue in Job Satisfaction Research", *Sociological Perspectives*, vol. 28, no. 2, April

- Giddens (1984). Workplace behaviours: good soldiers, smooth operators and saboteurs. *Work and Occupations*, 18(3), 271-90
- Holmes, T.H. y Rahe, R.H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-18.
- Goffee, R. (2004). Detecte señales. *Harvard Business Review*, 82,1, 65 -72.
- Goleman, D. (1997) *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual.* México: Javier Vergara Editor.
- Gómez Ortiz, (2008) *Estresores laborales percibidos por el personal de enfermería hospitalaria: Un estudio cualitativo.* *Archivo Prevención Riesgos Laborales* (4),159-167
- González y cols. (2013) *Satisfacción laboral del personal de salud.* *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 15(2), 63-72.
- Greenloaf (1970). Efectos que el entorno competitivo tiene sobre las operaciones de la Empresa. *Revista Ejecutivos de Finanzas*, 68, 25-29.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1980). *Work redesign, USA:* Ed. Addison-Wesley.
- Hains, S.L., Hogg, M.A., & Duck, J.M. (1977). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1099.
- Halpin, A., Winer, B. (1952), *The leadership behavior of the airplane commander.* Columbus: Ohio State University Research Foundation.
- Hernández, (2006) *La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana.* [Consulta: febrero, 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>.
- Hersey, P. y Blanchard, K., (1981), *Estilo eficaz de dirigir.* México: IHD.

- Herzbert, Máuser y Snyderman (1968) La medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. 1-11. [http://www.uv.es/meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
- Hollander, E. (1982), Principios y Métodos de Psicología Social. Argentina: Amorroto Editores.
- Hollander, E. (1982), Principios y Métodos de Psicología Social. Argentina: Amorroto Editores.
- Hoog (1966) Hogg, M.A. (1966). Identidad social, autocategorización y el proceso de grupos pequeños. En E.H. Witte y H.H. Davis (Eds) Proceso de grupos pequeños y relaciones interpersonales; Comprender el comportamiento del grupo (Vol.2, pp. 227.253) Mahwah, N
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper & Row
- House, R.J., (1971, Septiembre). Una teoría del camino-objetivo de la efectividad del líder. EE. UU.: Ciencias administrativas trimestralmente.
- Howells, L.T., & Becker, S.W. (1962) Seating arrangement and leadership emergence. Journal of abnormal and Social Psychology, 64, 148-150.
- Huber.D. (1996). Be social readjustment rating scale. Journal os Psychosomatic Research, 11.213-18.
- Insko, C.A., Thibaut J. Moehle, D., Wilson, M., Diamond, W.D., Gilmore, R., Soloman, M.K. Y Lipsitz, A. (1980). Evolución social y el surgimiento del liderazgo. Revista de personalidad y psicología social, 39, 431-449.
- Juárez, J. (1995) Entre Ostentar el Liderazgo y Realmente Ejercerlo...La Diferencia es Verdaderamente Abismal. Alto Nivel, 20, 31-34.
- Kast, F.R. Rosenzweig, J.E. (1987), Administración en las Organizaciones (2ª. ed.). Enfoque de sistemas y de contingencia. México: Mc Graw-Hill.

- Kets de Vries (2004) *The Leadership challenge*. San Francisco, CA, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.
- Kinder, D.R., Peters, M.D., Ableson, R.R., & Fiske, S. (1980). Presidential prototypes. *Political Behavior*, 2, 215-338.
- King, C. (1969). *My life with Martin Luther King, Jr.* New York, EE.UU. : Holt, Rinehart and Winston.
- Korzybski (1988) *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco, ca., usa: JosseyBass Inc
- Kouzes, J. M. and Posner B.Z. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco, CA, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.
- Lawer III &. Porter (1967) *The Effect of Performance on Job Satisfaction. Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New-York: mcgraw-Hill.
- Lawler, E. (1971) *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, New-York, McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R. y Miles, M.B. (1973) *Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente*. *Revista de Psicología Social*, 10, 271-29
- Lieberman, M.A., Yalom, I.D., Miles, M.B. (1973) *Encounter groups: First facts*. New York, EE.UU. : Basic Books.
- Likert Rensis. (1967), *The Human Organization*. U.S.A.: Mc. Graw Hill.

- Locke (1984). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, Ed Sanit Peters
- Locke, E. (1969) "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4,. 309-336.
- Locke, E. (1976) "The nature and causes of job satisfaction", en Dunnette, M.D. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally
- Loretto, R., & Williams, D. (1974) Personality, behavioral and output variables in a small group task situation: An examination of consensual leader and nonleader differences. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 6, 59-74.
- Lucas & Pujol (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Mann, R. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mignonac, K. (2004) "Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail?" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53
- Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. En: Anastasi, A. (1979) *Field of applied psychology* 2ª ed Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Muñoz (1990). Estudio de seguimiento del desgaste profesional en relación con factores organizativos en el personal de enfermería de medicina interna. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55, 55-62.

- Muñoz (1990), La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Muñoz, A.(1990) “Satisfacción e insatisfacción en el trabajo”. Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense, Madrid. 293 p
- O’Connor, J., Seymour, J., (1993) *Introducción a la PNL*. México: Urano.
- Paniagua. (2017) *El Rombo Investigativo de las Ciencias Sociales: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones*. Disponible en: <http://eumed.net/libros/2010e/822/index.htm>
- Paniagua, E. (2017). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.
- Perez, S. (2000). Satisfacción usuaria, una herramienta de gestión, en el primer nivel de atención de salud. Tesis presentada para optar al grado académico de Magister en Salud Pública, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
- Perlman, D., Cozby, C. (1985), *Psicología Social*. México: Interamericana, S.A. de C.V.
- Prentice, W.C.H., *Comprendiendo el liderazgo*. *Harvard Business Review*, 82, 1, 104
- Quarstein, MacAfee y Glassman (1992), *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations beliefs and affective experiences*. *Human Resource Management Review*. McGraw-Hill
- Rabbie, J.B. y Bekkers, F. (1976). Liderazgo amenazado y competencia intergrupala. *Nederlands Psychologie*, 31, 269-283.

- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*., México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S.P. y Coulter, M (1996). "Administración". Prentice Hall Hispanoamericana México, 415 p
- Rosenbaum, L.L. y Rosenbaum, W.B. (1971) La moral y las consecuencias de productividad del estilo de liderazgo grupal, el estrés y el tipo de tarea. *Revista de Psicología Aplicada*, 55, 343 348
- Roussel, P. (1996) *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica
- Salancik, G., Pfeffer, J. (1977) "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 3.
- Salas & Dias, R. (2012). Seguridad clínica, niveles de satisfacción y calidad de los cuidados hospitalarios. *Enfermería Clínica*, 22(3), 170-72.
- Schrieshem, K. & C. (1974), *Considerations, Initiating Structure, and Organizational Criteria- An Update of Korman's 1966 Review*. *Personnel Psychology*, 1974, 555-568.
- Sclamink (1977) *A brief index of affective job satisfaction Group y Organization Management*. McGraw-Hill
- Shriberg A, Lloyd C, Shriberg D L, Williamson M L. (1997), *Practicing Leadership*. Canadá: John Wiley & Sons, Inc
- Simontol, D.K. (1986). Dispositional attributions of (presidential) leadership: An experimental simulation of historiometric results. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 389-418

- Sorrentino, R.M., Y Field, N. (1986). Liderazgo emergente en el tiempo: el valor funcional de la motivación positiva. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 50, 1091-1099
- Stogdill, R. (1848) Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 25,35-68
- Tannenbaum, R. (1972), *Cómo elegir un estilo de liderazgo*. México: Ediciones Ejecutivas de México.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1959), How to choose a leadership pattern. U.S.A.: Harvard Business Review.
- Taylor, F. (1911). *The principles of Scientific Management*. NuevaYork: Ed. Harper y Bros.
- Thurman, J. (1977). "La satisfaction: aperçu international". *Revue Internationale du Travail*, 116(3), 277.
- Tubán (2000) Tubán, R. (2000). *Medición del clima laboral en las organizaciones*. : <http://www.tablero-decomando.com>.
- Véliz P (2012) *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile*. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.
- Weber, M. (1946) *La sociología de la autoridad carismática*. Reimpreso en H.H. Gerth y C.W. Mills (Trans. Y Eds.) *De Max Weber: Ensayo en sociología* (pp.245-252). Nueva York: Oxford University Press. (Originalmente publicado en 1921.)
- Whittaker, J., (1984), *La Psicología Social en el Mundo de Hoy*. México: Trillas, S.A. deC.V.

- Worchel, S., Andreoli, V., & Folger, R. (1977). Intergroup cooperation and intergroup attraction: The effect of previous interaction and outcome of combined effort. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 131-140.
- Worchel, S., Andreoli, V., & Folger, R. (1977). Intergroup cooperation and intergroup attraction: The effect of previous interaction and outcome of combined effort. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 131-140.
- Zalesnik (1977) *Equipos líderes: Dominar el nuevo rol*, N.Y., EE.UU.: Irwin.
- Zayas, P., Almaguer, M. & Álvarez L. (2014). Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización, *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*, EUMED-NET. : <http://xn--caribea-9za.eumed.net/satisfacción-laboral/>.
- Zelada R. (2013), "Satisfacción laboral de los enfermeros (a) egresados de la universidad de Santander" publicado en la revista *ciencia y cuidado*.
- Zelditch (1995)), *Las redes semánticas naturales. Usos y aplicaciones en psicología social*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

# **Anexos**

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE BAZÁN

### Instrucciones:

A continuación, se le presenta un conjunto de ítems, cada uno de ellos va seguido de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responde marcando con un aspa (x) la alternativa elegida.

1. Significa: Casi Nunca
2. Significa: A veces
3. Significa: Casi Siempre
4. Significa: Siempre

### ITEMS

1	Tienes libertad para elegir tu propio método de trabajo	1	2	3	4	5
2	Obtienes un reconocimiento por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5
3	Eres responsable con el trabajo que te asigna	1	2	3	4	5
4	Tienes la posibilidad de utilizar tus capacidades	1	2	3	4	5
5	Tienes posibilidades de poder difundir tu trabajo	1	2	3	4	5
6	Prestas atención a las sugerencias que te hacen	1	2	3	4	5
7	Realizas tareas variadas en tu trabajo	1	2	3	4	5
8	Te sientes satisfecho con las condiciones físicas de tu trabajo	1	2	3	4	5
9	Te sientes satisfecho con tus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
10	Te sientes satisfecho con tu superior inmediato	1	2	3	4	5
11	Te sientes satisfecho con tu salario	1	2	3	4	5
12	Te sientes satisfecho con las relaciones entre los integrantes de tu trabajo	1	2	3	4	5
13	Te sientes satisfecho con el modo en que los directivos gestionan.	1	2	3	4	5
14	Te sientes satisfecho con tu horario de trabajo	1	2	3	4	5
15	Estas satisfecho con la estabilidad de tu empleo en tu trabajo	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DE BAZAN

A continuación, se le presenta un conjunto de ítems, cada uno de ellos va seguido de cinco posibles Alternativas de respuesta que debe calificar. Responde marcando con un aspa (x) la alternativa elegida.

1. Significa: Casi Nunca
2. Significa: A veces
3. Significa: Casi Siempre
4. Significa: Siempre

1	Los líderes de tu área de trabajo, comunican oportunamente sobre las actividades que se realizan.	1	2	3	4	5
2	Los líderes de tu área de trabajo, informan oportunamente de eventualidades a realizar.	1	2	3	4	5
3	Los líderes de tu área de trabajo, informan oportunamente de eventualidades a realizar.	1	2	3	4	5
4	Los líderes de tu área de trabajo, comparte ideas experiencias, consejos al personal.	1	2	3	4	5
5	Existe coordinación efectiva entre los líderes de tu área de trabajo, y los demás integrantes.	1	2	3	4	5
6	Los líderes de tu área de trabajo, toman en cuenta tus aportes y sugerencias son considerados	1	2	3	4	5
7	Los líderes de tu área de trabajo promueve la coordinación eficaz entre las diferentes áreas del departamento para poder realizar un trabajo en equipo	1	2	3	4	5
8	Los líderes de tu área de trabajo motivan permanentemente el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
9	Los líderes de tu área de trabajo organizan actividades buscando la cooperación entre compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
10	Los líderes de tu área de trabajo promueven actividades de proyección hacia la comunidad.	1	2	3	4	5
11	Los líderes de tu área de trabajo promueven convenios con otras entidades aliadas.	1	2	3	4	5
12	Los líderes de tu área de trabajo cooperan en las actividades dentro la organización.	1	2	3	4	5
13	Los líderes de tu área de trabajo promueven los valores humanos ente el personal.	1	2	3	4	5
14	Los líderes de tu área de trabajo eligen las tareas a realizarse para lograr los objetivos trazados mediante las tareas encomendadas.	1	2	3	4	5

15	Los líderes de tu área de trabajo eligen funciones con objetivos trazados.	1	2	3	4	5
16	Los líderes de tu área de trabajo Solucionan problemas interpersonales entre el personal.	1	2	3	4	5
17	Los líderes de tu área de trabajo hacen que cumpla el personal a cabalidad las comisiones encomendadas.	1	2	3	4	5
18	Los líderes de tu área de trabajo asignan comisiones al personal teniendo en cuenta sus capacidades.	1	2	3	4	5
19	Considera que el trato de los líderes de tu área de trabajo con el personal es idóneo.	1	2	3	4	5
20	Los líderes de tu área de trabajo se relacionan de manera eficiente con la plana jerárquica.	1	2	3	4	5
21	Los líderes de tu área de trabajo respetan el reglamento.	1	2	3	4	5
22	Los líderes de tu área de trabajo premian las actitudes y la creatividad del personal.	1	2	3	4	5
23	Los líderes de tu área de trabajo influyen en mejorar las relaciones interpersonales del personal	1	2	3	4	5