

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**"IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN  
LA SATISFACCION LABORAL"**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO  
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**

**JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ**

**PREVIO A OPTAR EL TITULO DE  
PSICOLOGO**

**EN EL GRADO ACADEMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 1998**

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Centro de**

12  
10-9-94  
10-1

# TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
S E C R E T A R I A

Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero  
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M-3 Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tel. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1  
Dirección: 4760982, 4767219, fax 4760914  
e Mail: USACPSIC@edu.gt  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico  
CIEPs.  
archivo

REG. 778-95

CODIPs. 656-98

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

Agosto 27 de 1998

Señor Estudiante  
Juan Francisco Machuca Rodriguez  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señor Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO TERCERO (13o.) del Acta TREINTA NOVENTA Y OCHO (30-98) de Consejo Directivo, de fecha 19 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "IMPORTANCIA DEL LIDERAZO EN LA SATISFACCION LABORAL", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ

CARNET No. 91-15200

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Mario Antonio Siliézar Barrios y revisado por la Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS



*Miriam Elizabeth Ponce Ponce*  
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA

/Roey

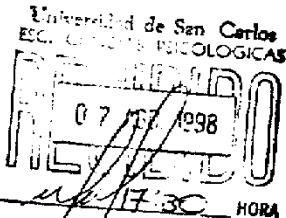


CIEPS. 46/98  
REG. 778/95

Guatemala, 5 de agosto de 1,998.

ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS  
Edificio M-5 Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tel: 4799798-4, 4799880, ext. 499-1  
Direccion: 4799982, 4793218, fax 4799914  
e Mail: USA-CIPECS@uln.gi  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

INFORME FINAL



SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Mayra Frink Luna de Alvarez, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE:  
JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ

CARNE No.  
91-15200

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener **ORDEN DE IMPRESION**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

*[Signature]*  
LICDA. EDITH RÍOS DE MALDONADO  
COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ERDM/edr  
c.c. Docente Revisor  
Archivo



*[Handwritten signature]*  
1998



Guatemala, 5 de agosto de 1,998

ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS  
Edificio 94-7 Ciudad Universitaria, Zona 1  
Tel. 4767794, 4769981, ext. 484  
Buzón: 476992, 4767218, fax 4769914  
e Mail: UESCI@UCG.edu.gt  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA.

LICENCIADA  
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle  
que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION,  
titulado:

**"IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ

CARNE No.

91-15200

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos  
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito  
**DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

*[Handwritten signature]*  
"DIEZ CEFERAD A TODOS"  
LICDA. **MAYRA FRINE LUNA DE ALVAREZ**  
DOCENTE REVISORA

c.c. Archivo  
Docente Revisor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS "M-3, M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS 760780-84 Y 760965-66  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala, agosto 03 de 1998.

Señores  
Miembros Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Honorables Miembros:

Adjunto el informe final de investigación titulado:

**"IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL"**

Elaborado por el estudiante JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ, carnet No. 91-15200. Previo a optar el título de Psicólogo en el grado de Licenciado. El informe cumple los requerimientos teórico metodológicos base. Por lo tanto emito dictamen favorable en calidad de asesor, para su trámite pertinente.

Atentamente,

Lic. Mario A. Siliézar Barrios  
Colegiado 2356



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS M-5, M-3  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS: 760790-84 Y 760966-88  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 778-95

CODIPs. 631-95

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y  
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

2 de noviembre de 1995

Señor Estudiante  
JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señor Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted, el Punto VIGESIMO (20o.) del Acta TREINTA Y SIETE NOVENTA Y CINCO (37-95) de Consejo Directivo, de fecha 19 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por:

JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ

CARNET No.91-15200

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Mario Antonio Siliézar Barrios. - - - -  
Atentamente,

" ID Y ENSEÑAR A TODOS "

Licenciado Abraham Cortez Mejía

SECRETARIO



/Lillian



Ingenieros Civiles

Guatemala,  
03 de Agosto de 1,998

Ref. No. 07808/98

Señoras:  
Miembros Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Honorables Miembros:

Por este medio hago de su conocimiento que el Sr. **JUAN FRANCISCO MACHUCA RODRIGUEZ**, estudiante de la Escuela de Psicología, carnet No. 91-15200, efectuó en esta empresa, durante los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre de 1,996, todos los métodos y técnicas de investigación para poder elaborar su trabajo de Tesis titulado "IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL".-

Considerando de vital importancia este estudio, ya que obviamente viene a representar un beneficio para nuestra empresa, no se escatimó ningún esfuerzo en proporcionarle al estudiante MACHUCA RODRIGUEZ, toda nuestra colaboración para que pudiera realizar a plenitud su tarea investigativa y poder así culminar tan importante trabajo científico.-

Sin otro particular,

Atentamente:

FAPCO LIMITADA

LIC. EDGAR RENE LOPEZ SANDOVAL  
GERENTE ADMINISTRATIVO



c.c.  
Gerencia General  
Archivo



## ACTO QUE DEDICO:

- A DIOS: Por su infinito amor y sabiduria que han hecho posible este triunfo
- A MI ESPOSA: OLGA LETICIA ZAPATA DE MACHUCA  
Por su amor y apoyo incondicional para poder alcanzar mi meta
- A MI HIJOS: MARIA MERCEDES, a su memoria,  
PEDRO PABLO Y LOURDES MARIA,  
Que mi triunfo sea ejemplo de lucha y perseverancia
- A MIS PADRES: BENJAMIN MACHUCA GONZALEZ  
ROSA OTILIA RODRIGUEZ DE MACHUCA  
Con amor y gratitud por darme el ser
- A MIS SUEGROS: MEDARDO ISRAEL ZAPATA (Q.E.P.D.)  
JULIA MORALES DE ZAPATA (Q.E.P.D.)  
Recuerdos imperecederos
- A MIS HERMANOS (AS): Con amor fraterno
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: Con respeto y cariño
- A FAPCO LTDA.: Por la oportunidad y apoyo brindado
- A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS USAC: Centro de mi formación profesional
- A PATULUL SUCHITEPEQUEZ: Pueblo que me vió nacer
- A MI PAIS GUATEMALA: Con mucho orgullo

## AGRADECIMIENTOS:

Presento mi agradecimiento profundo y sincero primero a DIOS, y luego a todas las personas e instituciones que me ayudaron a alcanzar mi meta.

Agradezco la orientación profesional y apoyo del LICENCIADO MARIO ANTONIO SILIEZAR BARRIOS, como ASESOR de mi Tesis.

A la LICENCIADA MAYRA FRINE LUNA DE ALVAREZ por su tiempo y dedicación a la revisión formal de mi investigación.

Al INGENIERO OSCAR ROLANDO FLORES SOTO, Gerente General de FAPCO LTDA., por su autorización y apoyo para la realización de mi Tesis en su empresa.

Al LICENCIADO EDGAR RENE LOPEZ SANDOVAL, Gerente Administrativo de FAPCO LTDA., por toda la colaboración y apoyo prestado para la planificación y ejecución de mi investigación.

A todo el personal administrativo y de campo de FAPCO LTDA., que de una u otra forma colaboraron para la realización de este proyecto.

A la ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS y a la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, por ser el medio para mi formación académica.-

## NOMINA DE PADRINOS:

ING. OSCAR ROLANDO FLORES SOTO	COLEGIADO No. 1070
DR. HECTOR ELIAS OROZCO BARRIOS	COLEGIADO No. 1061
LICDA. MAYRA FRINE LUNA DE ALVAREZ	COLEGIADA No. 2362
LIC. LUIS ALFREDO AVILES SALAZAR	COLEGIADO No. 3526
LIC. MARIO ANTONIO SILIEZAR BARRIOS	COLEGIADO No. 2356

## PROLOGO

A través de la historia, muchos investigadores de una o de otra forma han enfocado sus teorías de estudios sobre un tema particular: EL HOMBRE, considerando este rubro como uno de los más importantes, no solo por el hecho de lo complejo de su estudio, sino porque también, es a través de éste, que se desarrollan otros estudios.-

Ahora, El Hombre, para su propio desarrollo, está inmerso en un medio donde tiene que adaptarse y acomodarse, y este factor es el que lo lleva a su relación con los demás. Dicha relación tanto personal, social, laboral, etc., obliga al hombre a obedecer ciertas reglas, que naturalmente son necesarias para su propio desarrollo y el de los demás, pero, a la par de las obligaciones, también el hombre cuenta con derechos, o sea, los medios adecuados y necesarios para poder cumplir con sus obligaciones, y es aquí donde el objeto de estudio de esta investigación tiene su centro, o sea, la relación satisfactoria que el hombre pueda tener con los demás, específicamente en el área laboral.-

Centrados ya en el objeto de estudio de esta investigación, considero, dada las características sociales, culturales, económicas y políticas de nuestro país, menester profundizar en el tema de la relación entre MANDO - TRABAJADOR, ya que es marcado el deficiente conocimiento de cómo debe ser tratado el factor más importante en una empresa para que ésta obtenga los resultados deseados, y este factor es el ELEMENTO HUMANO.-

El punto central de esta investigación se enfoca en el LIDERAZGO y la SATISFACCION LABORAL, considerando sumamente importante la verificación de que dependiendo la forma en como se dirija al Elemento Humano, va a resultar la Satisfacción de éste en sus funciones, y por ende repercutir en mejoras, tanto a nivel personal, como empresarial.-

Este trabajo investigativo se realizó en una empresa del ramo de la construcción, denominada FLORES Y ASOCIADOS PROYECTOS DE CONSTRUCCION LIMITADA, "FAPCO LTDA.", ya que conocedor de la trayectoria de desarrollo de esta empresa, consideré necesario el estudio del Liderazgo y su Satisfacción Laboral, para poder con ello colaborar a establecer cambios positivos a nivel empresarial y laboral, ya que como Psicólogo, el rol a jugar dentro del campo laboral, es entre otros, manejar o dirigir el equilibrio de relación entre MANDO - TRABAJADOR, asegurando con ello, mejor ambiente de trabajo y mejor productividad.-

Convencido de que las repercusiones del desarrollo del Elemento Humano en el proceso de producción de toda empresa, tienen su origen en el LIDERAZGO, consideré como objetivo general de esta investigación, dar a conocer la importancia del liderazgo en la satisfacción laboral, para con ello, poder determinar específicamente el estilo de Liderazgo de mayor predominio; los niveles de satisfacción laboral en los campos de salario, jefe, promoción, compañerismo, y trabajo; y por último establecer la relación existente entre liderazgo y satisfacción laboral en Fapco Ltda.-

Es de hacer notar que mi experiencia obtenida en planificación y ejecución del trabajo investigativo de campo, fue positiva y enriquecedora ya que conté siempre con el apoyo y colaboración de los empleados de FAPCO LTDA., para que este

estudio diera los frutos deseados y que en el desarrollo de este informe se plasmaran las actividades, resultados, análisis y recomendaciones pertinentes, para que mi entrega en esta investigación obtenga eco, y con ello, pueda colaborar a la realización de una mejor relación MANDO - TRABAJADOR.-

Van mis agradecimientos a todo el personal de FAPCO LTDA., tanto administrativo como de campo, y en especial a la Junta Directiva por la aprobación, oportunidad y apoyo que se me brindó para poder realizar esta investigación científica, deséando con ésto, contribuir a que la relación mando-trabajador en la empresa FAPCO LTDA, sea cada día mejor hasta lograr alcanzar las metas establecidas y con ello mejorar el nivel de vida tanto del Líder como del empleado sub-alterno, y por ende, a un beneficio mayor de la sociedad guatemalteca y en particular de la empresa FAPCO LTDA.-

El Autor

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

El Liderazgo es un elemento indispensable en todas las actividades de los hombres. Se remonta a la época de la prehistoria, ya que el Liderazgo es la clave de la supervivencia de la familia. Siempre que haya que alcanzar una meta, o el grupo se enfrente a una emergencia, instintivamente se busca un Lider. El reconocimiento por el grupo que hay un objetivo común, conlleva a darse cuenta de la necesidad de seguir un único plan, para ésto es necesario un control centralizado, alguien debe ser puesto al frente del grupo y se le debe dar no solamente la responsabilidad, sino también la autoridad necesaria para que guíe al grupo en la consecución del objetivo. -

Pero, a la par, o como resultado de todo lo anterior, no podemos perder de vista que la principal función del Lider es que también el grupo realice sus funciones encomendadas con plena Satisfacción, ya que de ésto dependerá el éxito o fracaso de toda meta establecida, y por lógica la realización del grupo como tal.-

Dada la enorme importancia del Liderazgo en la vida social, y más aún en la vida empresarial, y especialmente en la Satisfacción que éste pueda dar, consideré necesario el estudio del Elemento Humano como factor influyente en el desarrollo de una empresa, pero más que todo la necesidad de ser BIEN DIRIGIDO Y BIEN TRATADO, para lograr su SATISFACCION LABORAL.-

Flores y Asociados, Proyectos de Construcción Limitada, "FAPCO LTDA.", es una empresa constructora, que en su alto nivel de desarrollo, y como uno de sus grandes y buenos objetivos contempla, el de establecer una buena relación laboral entre sus líderes y sus empleados subalternos; a la par de ello, está consciente de que para que este objetivo sea alcanzado, naturalmente, son necesarios conocimientos, métodos y técnicas que deberán ser enseñadas a los líderes, para que con ello, la Satisfacción Laboral, dependa del clima generado en la empresa.-

Operacionalmente definir el Liderazgo como: "la conducción y dirección de grupos hacia un resultado", partiendo de que para que esta dinámica se dé, pueden presentarse cuatro estilos o modelos situacionales de Liderazgo que son: El Apoyador, El Promovedor, El Analizador y El Controlador, y que cuyas actitudes o conductas del Líder tienden a cambiar por razones situacionales, como stress, presiones de tipo laboral, conflictos emocionales, satisfacciones, enfermedades, etc., dando como resultado un clima organizacional acorde a la situación.-

A la par de la conceptualización operacional sobre el Liderazgo, también podemos definir la SATISFACCION LABORAL operativamente como: "la relación afectiva del empleado con su trabajo y el medio donde se desarrolla".-

Tomando como base todo lo anterior, con esta investigación pretendí determinar "la influencia que tiene el Liderazgo sobre la Satisfacción Laboral, y básicamente,



los diferentes estilos de liderazgo que se dan, de acuerdo a las diversas situaciones laborales, determinando con ello el liderazgo de mayor predominio y evaluar los niveles de Satisfacción Laboral, específicamente en los campos o áreas de: trabajo, jefe, compañeros, salario y promoción".-

Ubicado dentro de la investigación, se pudo tomar el Manejo de Personal como Problema General, pero sin dejar al margen la relación existente entre Motivación Laboral, Relaciones Interpersonales y la Capacitación del Personal, como fuertes componentes de una adecuada relación entre MANDO - TRABAJADOR.-

Sumadas a éstos componentes para la adecuada relación laboral, se tomarán disciplinas científicas, como la Psicología Laboral, la Economía, la Sociología, y la Administración, que sirvieron como soporte teórico-científico para la propia fundamentación de este trabajo investigativo.-

Contando con el apoyo de la Junta Directiva de la empresa FAPCO LTDA, cuyas funciones están realizadas en el ramo constructivo desde hace más de dos décadas, llevé a cabo esta investigación con el objeto de que como Psicólogo colaborar en la necesidad existente de una formación del LIDER, dada la misma demanda de un LIDERAZGO DE LINEA para la buena dirección y buen trato del Elemento Humano y obtener con ello mejor desarrollo empresarial y a la vez SATISFACCION LABORAL.-

Para la planeación y abordamiento del problema, se empleó el muestreo tipo ALEATORIO ESTRATIFICADO, partiendo de que todos y cada uno de los miembros de la población, tuvieran la misma posibilidad de participar en la investigación, además, la OBSERVACION y el RAPPORT fueron esenciales para que las pruebas de LIDERAZGO y de SATISFACCION LABORAL se aplicaran satisfactoriamente, y finalmente se elaboró el ANALISIS CUALITATIVO, así como

el ESTADISTICO, el cual se llevó a cabo por medio de un enfoque no paramétrico utilizando en el contraste de Hipótesis, la CORRELACION DE PEARSON.-

### **1.1 MARCO CONCEPTUAL:**

El liderazgo es un elemento indispensable en todas las actividades de los hombres. Se remonta a la época de la prehistoria, ya que el liderazgo es la clave de la supervivencia de la familia. Siempre que haya que alcanzar una meta, o el grupo se enfrente a una emergencia, instintivamente se busca un líder.

El reconocimiento por el grupo que hay un objetivo común, conlleva el darse cuenta de la necesidad de seguir un único plan. Para ésto es necesario un control centralizado. Alguien debe ser puesto al frente del grupo y se le debe dar no solamente la responsabilidad, sino también la autoridad necesaria para que guíe al grupo en la consecución de este objetivo. Sin necesidad de expresarlo con palabras, y aún inconscientemente, el grupo busca la seguridad que proviene del conocimiento de que hay alguien al frente que sabe lo que tiene que hacer, que puede resolver los problemas, tomar y poner en vigor decisiones, y que además les comunica la sensación de participación porque ellos lo siguen voluntariamente, al servirlo a él, están sirviendo a sus intereses y a los del grupo.-

Dada la enorme importancia del LIDERAZGO en la vida social, y más aún en la vida de las empresas, y especialmente en la SATISFACCION LABORAL desde hace mucho tiempo es objeto de estudios psicológicos, pero, lamentablemente en nuestro medio no se tienen estudios específicos que aborden específicamente

EL LIDERAZGO Y LA SATISFACCION LABORAL, sino que solamente estudios relacionados generalmente al tema en particular, por ejemplo:

la Licda. Ingrid Carola Peláez Serrano, en su trabajo de investigación titulado "Principales Condicionantes que Provocan Insatisfacción en un grupo de empleados de la Administración Pública", concluyó que:

- a) Existen factores psicosociales que provocan insatisfacción en los empleados administrativos,*
- b) El bajo salario afecta a la mayoría del personal y da como resultado insatisfacción,*
- c) no existen programas de capacitación y seguridad laboral para los empleados, por lo que da como resultado insatisfacción en ellos". (1)*

Si se toman las anteriores conclusiones, se notará, que existe cierta relación con el objeto de estudio, diferenciándose en que: -el estudio de la Licda. Peláez está centrado en la Administración Pública, no es un estudio propiamente del Liderazgo y estudia la insatisfacción del empleado.

---

(1) Ingrid Peláez, "Principales condicionantes que provocan insatisfacción en un grupo de empleados de la administración pública", (Guatemala: Tesis Escuela de Psicología, USAC, 1,979) pag. 49

Por otra parte, las Licdas. Silgídhá Gutiérrez y Gladys Mencos, efectuaron sus estudios tomando como objeto de estudio al personal de una empresa privada, y su trabajo de investigación titulado: "Impacto Psicológico que produce el Programa de Calidad Total", concluyeron que:

*"a) La falta de formación de líderes hace que la Información de Calidad Total, no llegue a todos los niveles,  
b) la capacitación en cuanto a Calidad Total ha sido heterogénea,  
c) a nivel gerencial no se le ha puesto importancia al programa de Calidad Total".(2)*

Analizando todo lo anterior, se puede deducir que la única relación existente entre esta investigación y la presente, es que el objeto de estudio, es el Elemento Humano, pero, hay muchas diferencias en cuanto al abordamiento, como:

- no se estudia propiamente el Liderazgo,
- no se mencionan los rubros de Satisfacción Laboral,
- su enfoque es la Calidad Total.

Entonces, el concepto psicológico sobre Liderazgo y sobre la manera en que éste se lleva a cabo se basa en teorías de la naturaleza humana que han cambiado a lo largo de los años.

Quizá no sea muy apropiado hablar sobre "teorías" de la conducta del liderazgo, ya que existe muy poco material publicado en español sobre este tópico que sea realmente de un nivel lo suficientemente elevado para merecer ese título;

---

(2) Silgídhá Gutiérrez y Gladys Mencos, "Impacto psicológico que produce el programa de Calidad Total", (Guatemala: Tesis Escuela de Psicología, USAC, 1988) pag. 53

sin embargo, conviene ampliar un punto y considerar algunas de las diferentes posiciones conceptuales relacionadas con la dirección en la sociedad moderna.

Desde el punto de vista histórico, el concepto de liderazgo, ha tenido dos fases distintas, que difieren considerablemente en su filosofía.

*"La primera puede denominarse de Administración Científica y la segunda podría llevar el nombre de Relaciones Humanas" (3)*

#### 1.1.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA:

La primera, o sea la administración científica, enfoca como centro de desarrollo los resultados positivos para la organización, o sea se limita a obtener los resultados planeados.-

#### 1.1.2 ADMINISTRACION DE RELACIONES HUMANAS:

La segunda su enfoque es en el Elemento Humano, por lo que constituyen un aporte importante en la presente investigación. Como lo expresa Bennis, la filosofía de la administración científica era que:

*"el unico camino hacia la eficiencia y la productividad era someter las necesidades del hombre al servicio de una máquina sin vida" (4)*

---

(3) Milton Blum y James Naylor, "Psicología Industrial", (México: Editorial Trillas, 1977) pag. 609

(4) Loc. Cit.

este autor en este postulado, enmarcaba en segundo lugar al hombre, o sea lo condicionaba al grado de rendimiento que éste pudiera dar. Los estudios de Hawthorne marcaron el inicio del fin de la Administración Científica. En efecto, la aceptación de la idea de las Relaciones Humanas se ha llevado muchas veces al extremo opuesto del Taylorismo.-

En otras palabras, si el Taylorismo implicaba organizaciones sin ninguna consideración al elemento humano, las relaciones humanas extremas han llevado a considerar a la gente como si existieran libres de toda restricción organizativa. Las dos posiciones son muy poco realistas: cualquier modelo significativo de dirección debe, ciertamente, preocuparse no solo del elemento humano, sino también debe estar dispuesto a admitir que la estructura formal de la organización y sus objetivos son variables críticamente importantes.

La definición del liderazgo como un proceso de relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo no indica la naturaleza de estas relaciones ni revela el rol, o la función del liderazgo. En parte, la naturaleza de estas interrelaciones depende de la teoría de la organización en que se apoyan.

*"Si aceptamos el enfoque de la teoría de la organización centralizado en el trabajo, el rol de la función del liderazgo y las subsecuentes relaciones interpersonales son diferentes al rol y las relaciones implicadas por el enfoque de la teoría organizativa centralizado en las personas" (5)*

---

(5) Henry Sisk y otros, "Administración y Gerencia de Empresas", (USA: Editorial South-Western, 1.971) pag. 413

Lo anterior afirma la diferencia que existe entre las teorías de la Administración Científica y las Relaciones Humanas, ya que dependiendo el enfoque que se le de a la Administración, de esta forma será el rol del líder.

Por ejemplo, en la Administración Científica, el rol del líder es determinado como un resultado de suposiciones inherentes a la conducta humana.

*"Puesto que se supone que los hombres son perezosos y propensos a cometer errores, tal conducta debe ser corregida para que la organización pueda sobrevivir" (6).*

Es obvio que en la Administración Científica, lo más importante es la organización y los resultados positivos se tienen que conseguir a cualquier costo, o sea, no se le da la importancia que debería al Elemento Humano.

La administración Científica, ofrece como medio de corrección, el fortalecimiento de la organización. Esto puede ser logrado de dos maneras, mejorando la estructura y definición de la organización y mejorando la metodología de la organización. Las mejoras en estructura y definición están dirigidas a la propia gerencia; se establecen políticas, procedimientos y patrones de práctica para minimizar la posibilidad de errores resultantes de las flaquezas humana. El gerente es enseñado a respetar y reverenciar la organización en todo momento. Así emerge el burócrata, el hombre de la organización.-

---

(6) Idem , pag 609

La compensación por la sobrevivencia de la organización es la seguridad económica, bajo la forma de empleo continuado, progreso a través de un bien definido camino de promociones y la adquisición de símbolos de estatus para denotar su rango a otros en la organización. Las mejoras en la metodología están dirigidas a controlar la conducta de niveles inferiores. Si aparecen, por ejemplo, problemas de control de calidad, la respuesta está en corregir la Ingeniería del producto, de manera que los errores en la producción se reduzcan a un mínimo absoluto, y no en adiestrar al trabajador para que trabaje con mas habilidad. La cantidad de producción es controlada por la medición, no por la motivación. Bajo estas condiciones, muchos de los problemas del liderazgo, desaparecen. Todas las cuestiones son resueltas en favor de la organización.

*"Lo que es mejor para la organización es, por definición, mejor para el individuo, porque: ¿no es este, acaso, un miembro de la organización y dependiente, para su propia sobrevivencia, del bienestar de aquella?" (7);*

En lo anterior, se puede notar que el rol del líder viene a ser como controlador, ya que su mayor punto de concentración está en los beneficios primarios de la organización. El enfoque de relaciones humanas del liderazgo, enfatiza la fuerza y contribución potenciales de cada miembro de la organización mas bien que su estructura y metodología. En vez de ocuparse vanamente de la organización, la gerencia motiva a sus miembros a alcanzar su pleno potencial.-

---

(7) Idem , pag 414



El individuo es visto como una persona con necesidades psicológicas básicas que deben ser satisfechas; por otra parte se reconoce que estas necesidades puedan ser satisfechas dentro del marco de la organización industrial moderna.-

El hombre necesita reconocimiento, el sentimiento de pertenencia a un grupo y la oportunidad de desarrollar sus capacidades de manera que pueda realizar su pleno potencial, (deseo de auto-realización).-

El rol del ejecutivo-lider cambia con estas suposiciones del comportamiento humano. El debe reconocer que existen dos aspectos igualmente fundamentales en la organización, la organización formal y la organización informal, y que debe lidiar con ambos; pero su tarea primaria es desarrollar y guiar a los miembros de la organización para que estos puedan alcanzar su pleno potencial.-

En este sentido, la función del lider, es la de un catalizador, las cuestiones se resuelven en favor del individuo ya que las necesidades individuales deben ser satisfechas para que él pueda alcanzar su pleno potencial y máxima contribución como lider y obtener como beneficio, una mayor entrega en función laboral de parte del empleado, y por ende en un mayor grado de desarrollo de la organización.-

Las anteriores teorías, dan como resultado, varios conceptos sobre Liderazgo, enfocadas en dos puntos de vista: los empiristas y los investigadores teóricos.

### **1.1.3 CONCEPTOS EMPIRICOS SOBRE LIDERAZGO:**

El primer grupo de teóricos sobre el liderazgo son los empiristas. Estos investigadores han tratado de desarrollar sus teorías de dirección, basandose en las pruebas de investigación empírica. Por lo general:

- a) han examinado una gran variedad de investigaciones psicológicas relacionadas con la conducta interpersonal y de grupo;
- b) han desarrollado principios de conducta de dirección basados en estos resultados de investigación, y
- c) han comprobado sus teorías o principios en investigaciones subsecuentes diseñadas por ellos mismos, pero sin referente teórico, es decir en base a su experiencia.-

La naturaleza de sus métodos ha sido mas deductiva que inductiva, aunque, ciertamente, ambos aspectos han participado.-

Entre los investigadores mas sobresalientes que han utilizado ese método están Stogdill, Bass, Likert, Fiedler y Blake.-

#### 1.1.3.1 Stogdill:

Dió énfasis a la importancia crítica de los papeles en el fenómeno del liderazgo. Este investigador da una lista de tres factores importantes en la conformación de las expectativas que definen el papel que desempeña un individuo dentro de un grupo. El primero es el "estatus" y la función de la posición ocupada por el individuo; el segundo son las "demandas" impuestas al individuo por su grupo debido a las variaciones de los requisitos estructurales y de operación del grupo, y el último son las "percepciones" de los miembros del grupo concierne al tipo de persona que es el individuo. El papel de líder puede originarse en cualquiera de estos tres factores contribuyentes.

Stogdill, define formalmente el liderazgo como:

*"La iniciación y el mantenimiento de la estructura dentro de las expectativas y las interacciones (8)".*

Este concepto empírico, abre el camino de la formalización conceptual sobre el Liderazgo, ya que soporta la necesaria relación entre el Líder y el empleado.

#### **1.1.3.2 Bass:**

Uno de los contribuyentes más prolíficos a la Investigación de calidad sobre el problema de Liderazgo, durante la última década, ha sido Bass quien delineó su concepto de dirección en relación con los factores de organización, este investigador define el liderazgo como,

*"el esfuerzo observado de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros, alterando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos" (9);*

Bass, le dá mucho énfasis al Líder como tal, y lo responsabiliza de todo lo que el grupo pueda presentar o cambiar, incluso se le podría ubicar el concepto como el de un Líder Promovedor.-

---

(8) Milton Bam y James Naylor, "Psicología Industrial", (México: Editorial Trillas, 1977)

Pag. 611

(9) Idem pag. 612

### 1.1.3.3 Likert:

El enfoque de Michigan respecto al liderazgo se ilustra mejor en la teoría de dirección propuesta por Likert. A veces se le conoce con el nombre de "Teoría modificada de la Gerencia", y su modelo se basa en la serie continua de estudios de investigación efectuados durante varios años en Michigan. La base de esta posición es que

*"el liderazgo exitoso debe implicar el proceso de la participación de los empleados en la estructuración de su trabajo y en el ambiente de trabajo mismo" (10);*

Likert define el Liderazgo Democrático, ya que considera de vital importancia la participación del grupo para que el Liderazgo pueda darse.

Likert sugiere que la supervisión democrática facilita la participación del trabajador en los procesos de la toma de decisiones. La teoría realza la importancia de la comunicación abierta y plena dentro del grupo, como una condición necesaria para el liderazgo eficaz.

### 1.1.3.4 Fiedler:

Propuso un modelo para la efectividad de la dirección que es singular en que:

- a) propone que las cualidades necesarias para la efectividad varían en función de las características de la "situación", y
- b) subraya un sistema tridimensional para clasificar las situaciones de dirección. -

---

(10) Loc. Cit.

Sugiere que las tres dimensiones críticas son: (en orden de importancia hipotética):

- Las relaciones personales de un director con los miembros de su grupo.
- El grado de estructura en la tarea que debe realizar el grupo,
- El poder y la autoridad inherente a la posición de liderazgo.

Fiedler indica que

*"el tipo de actitud de dirección requerido para un desempeño efectivo del grupo, depende del grado en que la situación del grupo sea favorable o no favorable del líder" (11);*

o sea, empíricamente, ubica al Líder Apoyador, ya que señala que la actitud del líder va a depender de la situación que se presente en el grupo.

#### 1.1.4 CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LIDERAZGO:

El segundo grupo de teóricos notables se compone de investigadores que han desarrollado sus modelos de dirección y conducta de grupo en una forma mucho más teórica, sin referencia empírica. Debido a esto, estas teorías todavía carecen de respaldo factual en forma de resultados de investigación; por tanto, por ahora es más difícil evaluar la promesa de estas teorías sobre una base objetiva, que evaluar las teorías de base más empíricas del primer grupo.-

---

(11) Idem, pag 812

#### 1.1.4.1 McMurray:

Diseñó un modelo de dirección que se desvía de la idea de las relaciones humanas tan prevaleciente hoy día, y se dirige a las antiguas ideas de subvertir a los individuos a las metas de la organización. McMurray defiende a los dirigentes que se consideran "autócratas benevolentes". Su premisa es que:

*"los procedimientos democráticos son simplemente muy poco prácticos o posibles en la mayoría de las organizaciones burocráticas" (12);*

McMurray, diseñó que el Líder tiene que ser Autócrata en la estructura de la organización, pero que también debe ser benevolente en sus relaciones con los demás.

#### 1.1.4.2 Argyris:

Desarrolla un enfoque de la dirección completamente diferente, sugiriendo que:

*"las necesidades del individuo y sus metas no son compatibles con las de la organización y que, por tanto, la organización impondrá con mucha frecuencia demandas poco razonables en el individuo" (13).*

---

(12) *Idem*, pag 814

(13) *Loc. Cit.*

Según Argyris, la dirección ideal sería aquella que permitiera el desarrollo y el crecimiento del individuo, pero enfocando la necesidad de una jerarquía de necesidades, y nos induce a creer que el mejor Liderazgo es el que permite que el trabajador se actualice. Sugiere tres etapas para mejorar el medio del trabajo:

- Enriquecimiento del trabajo
- Dirección centrada en los empleados
- Dirección realista

#### 1.1.4.3 McGregor:

Teórico con ideas muy similares a las de Argyris, presenta dos posiciones teóricas básicas que denomina "Teoría X y Teoría Y". En la Teoría X, el énfasis de la dirección se basa en las metas del individuo. Como defensor de la Teoría Y, propone que la llave del éxito de este método es el concepto de "integración". Este es el proceso de estructurar la situación de trabajo de tal manera que las metas de la organización se integren con las de los individuos, para que los miembros del grupo de trabajo puedan lograr sus propias metas de un modo más fácil si siguen la estrategia de dirigir sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización. Otro concepto importante de la dirección efectiva para McGregor, es la "colaboración". Piensa que

*"la colaboración entre el superior y el subordinado es una condición necesaria para lograr la integración de las metas" (14).*

---

(14) Idem, pag 615

McGregor postula las Teorías "X" y "Y", donde conjuga las metas del individuo con las de la organización y la colaboración de parte de éste para poder alcanzarlas.

#### 1.1.4.4 Tanenbaum:

Su punto de vista sobre la dirección efectiva es probablemente uno de los más orientados a las metas de los individuos y de los que menos se preocupan por las estructuras de organización y de las metas de la empresa. Sugiere que un requisito primario para la dirección efectiva es la "flexibilidad", por lo tanto, define la dirección como:

*"la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación hacia la obtención de una meta o de varias metas específicas" (15)*

Este autor, enmarca la importancia que tiene la flexibilidad de dirigir para que el empleado se sienta bien y pueda alcanzar sus metas y a la par de ellas lograr los objetivos de la organización.

La dirección implica siempre intentos por parte del director (el que ejerce la influencia) para afectar (influir en) el comportamiento de un seguidor (influido) o seguidores en una situación dada.-

---

(15) Loc. Cit.



La construcción, teoría denominada "flexibilidad perceptual", se vincula con la sensibilidad de un director en relación con la calidad y cantidad de los estímulos dentro del ambiente, el cual luego proporciona una base para intentar ejercer su influencia. Una segunda construcción teórica llamada "flexibilidad de acción", se relaciona con el repertorio que posee el líder respecto a conductas de comunicación disponibles, es decir, el conjunto de acciones que puede utilizar el director para ejercer influencia.-

El modelo considera a la sensibilidad como un elemento básico para una dirección de éxito, ya que determinará el "mapa psicológico" del líder respecto a la situación de dirección.

En resumen de todo lo anterior, se puede diferenciar las posturas en cuanto a la conceptualización del Liderazgo de los autores, tanto los empiristas como los teóricos; en los primeros, comparto mucho las ideas o postulados de Stogdill y Likert, ya que le dan importancia al Elemento Humano, y en el segundo rubro de autores, los postulados de McGregor y Tannenbaum, son los más atinados ya que sostienen una relación muy directa con los primeros, poniendo de manifiesto, el interés o importancia que se le debe dar al empleado. Tomando como base todo lo anterior, se define el Liderazgo operacionalmente, como:

"La manera o forma de dirigir y conducir un grupo hacia un fin determinado, buscando los beneficios de ambas partes".

#### **1.1.5 DEFINICIONES OPERATIVAS SOBRE LIDERAZGO:**

Posteriormente a las definiciones teóricas y operativas sobre el Liderazgo, podemos entrar a conocer los diferentes estilos de este, como por ejemplo:

### 1.1.5.1 Burns:

Distingue dos tipos de liderazgo:

*" El de Intercambio y El Transformador" (16)*

### 1.1.5.2 LIDERAZGO DE INTERCAMBIO:

El Líder simplemente ofrece a sus seguidores algo a cambio de algo, un trueque de cosas de valor, empleos o cambios de votos, privilegios a cambio de apoyo público, unos servicios a cambio de otros.

### 1.1.5.3 LIDERAZGO TRANSFORMADOR:

El Líder se compromete con sus seguidores: reconoce sus necesidades o demandas (así como las suyas propias) y trata de satisfacerlas, pero trata sobre todo de llevar a sus seguidores a un nivel superior de necesidades y de moralidad. Por consiguiente, este tipo de liderazgo compromete tanto al Líder como a los seguidores en un proceso de cambio.

De estos dos estilos, en muy pocos casos se pueden ubicar en nuestra sociedad, ya que en ésta, el estilo que más se desarrolla es el Autoritario, dada muchas situaciones de nuestra cultura, donde el Líder ejerce funciones que no le corresponden o no se le asignan.-

Además de los estilos de liderazgo que Burns postula, existen otros estilos amparados en teorías precedentes, como por ejemplo los estilos bajo las Teorías W, X, Y y Z, que son modelos para reflejar distintos estilos de administración y pueden ser aplicados para analizar el comportamiento de los diferentes grupos humanos, e inclusive, el desarrollo de los países.

Estos estilos bajo estas Teorías, naturalmente dan forma a los estilos de Administración postuladas por autores estudiosos en la materia, como por ejemplo.

#### 1.1.5.4 Teorías "X" y "Y" :

Fueron propuestas por Douglas McGregor,

*"Los Líderes que siguen la Teoría X suponen que el hombre trabajador promedio siente un disgusto innato por trabajar y evitará hacerlo si eso es posible" (17).*

Se necesita entonces control, coacción y direcciones específicas porque el hombre promedio quiere seguridad, evita la responsabilidad y tiene muy poca ambición.

*"Los Líderes que siguen la Teoría Y suponen que a la gente le gusta trabajar y generarán su propia dirección y control cuando cumplen los objetivos a que se han comprometido" (18)*

---

(17) Michael Inouee y otros, "Círculos de Calidad" (Costa Rica: Tecnológica de C.R., 1984)  
pag. 84

(18) Loc. Cit.

El papel del Líder será entonces motivar apropiadamente a los trabajadores para que no solamente acepten responsabilidades sino que las busquen. El ser humano promedio es capaz de ejercitar un alto grado de imaginación, invención y creatividad, pero la mayoría de la gente no usa totalmente su potencial.

#### 1.1.5.5 TEORIAS Z y W:

La teoría Z fue presentada originalmente por William Ouchi y W.L. Zangwill. Aunque Ouchi no la ha caracterizado claramente, se presenta el siguiente retrato. -

*"Un Líder seguidor de la Teoría Z cree que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra mas confortable con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y ha decidido implantar " (19).*

El papel del Líder es el de participar democráticamente en las actividades de los trabajadores, dirigir mediante el ejemplo en lugar de usar directrices y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que se están llevando a cabo. El ser humano promedio desea ser informado, consultado y compartir igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas y tienen la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del grupo.-

---

(19) Loc. Cit.

A estas tres teorías quisieramos agregarle ahora la cuarta teoría. la llamaremos **Teoría W.** para explicarla usaremos también el ejemplo del gerente.

*"Un líder que sigue la Teoría W cree que a la gente le gusta que la dejen sola y son más productivos cuando se les concede la autonomía necesaria para que trabajen independientemente" (20).*

El papel del Líder es el de observar las actividades de los trabajadores guardando la distancia, analizar el proceso y hacer proyecciones.

Analizando las cuatro teorías anteriores y ajustándolas a nuestra sociedad, considero que las que más se adapta es la Teoría X, es más es la que cualquier líder, sin saber, aplica.-

Usando métodos objetivos o hasta científicos el Líder debe de documentar el pasado, analizar el presente y hacer predicciones para el futuro. Si el grupo de trabajo que está bajo su responsabilidad comienza a tomar una dirección que probablemente terminará en un desastre, el Líder debe tomar acciones para ayudar a cambiar la situación por medio de modificaciones en los criterios usados, metas o normas que el grupo está usando. Es responsabilidad del Líder asegurarse del sistema de valores del grupo y que sus aspiraciones estén de acuerdo con aquellas de la alta dirección de la administración.-

---

(20) Loc. Cit.

El individuo promedio quiere libertad y paz para ser reflexivo, creativo y capaz de sumergirse en los trabajos que le fueron asignados. Aunque diferentes personas tienen diferentes capacidades para controlar la extensión del tiempo, esta extensión es demasiado corta para utilizar totalmente las capacidades creativas de los trabajadores.

Con solo reflexionar un poco en nuestro desarrollo podemos encontrar la realidad de que todos nosotros necesitamos los cuatro estilos de administración. Nuestros padres tuvieron algunas veces que castigarnos y quitarnos nuestros privilegios para que pudiéramos hacer algunas faenas que eran necesarias pero desagradables. Ellos usaron el enfoque de la Teoría X.

Había otras veces que nuestros padres o nuestros maestros usaron el sistema de recompensa para que nosotros hiciéramos alguna cosa. "Te damos postre solo si se come toda la sopa, decían ellos...

"Si ahorras suficiente dinero te ayudo para que te compres tu bicicleta" o "si invitas a Ana tendremos una fiesta muy aburrída" son otros ejemplos. Esto es la Teoría Y.-

Algunos de los recuerdos más consolidados que tenemos de cuando éramos niños fue cuando nuestros padres participaron con nosotros en actividades familiares. Cuando nos enseñaron a manejar bicicleta, cuando fuimos a la playa, leímos libros, vimos juntos televisión o los juegos de fútbol o simplemente ayudamos con los quehaceres de la casa juntos. Cuando se comparten experiencias, se dirige con ejemplos y no diciendo "Hay que hacer eso", cuando se está incluido en el consejo de la familia o en una sesión de diálogo, eso es la práctica de la Teoría Z. Pero probablemente el momento que más apreciamos es cuando nuestros padres confiaron en nosotros lo suficiente para dejarnos

libres. Cuando nos pusieron por primera vez en el bus de la escuela, cuando nos dejaron usar el carro de la casa para aprender a manejar, cuando nos dejaron solos para aprender por nosotros mismos de los errores que ellos mismos cometieron, cuando nos dejaron salir por primera vez en la noche con nuestro acompañante. Esos momentos eran cuando, para nuestros padres, amor significaba dejarnos libres. La Teoría W es tomar riesgos calculados para permitir a los demás que se desarrollen.

Las teorías X, Y, Z y W también corresponden con el triángulo de Maslow de las necesidades humanas. La Teoría X se relaciona con las necesidades fisiológicas y de seguridad. La Teoría Y recompensa con la participación en grupos y la Teoría Z con proveer aprecio y estima. Pero la Teoría W es la más conductiva hacia la auto-realización.

Aunque conscientemente no lo pensemos, todos somos administradores y nos las arreglamos para hacer muchas actividades e influir sobre otras personas diariamente.-

Como padres, a veces coaccionamos, otras veces elogiamos y apoyamos y todavía otras veces participamos en las actividades de nuestros hijos. Hay momentos en que hay que castigar, hay otros en que hay que motivar y animar, hay momentos en que hay que resolver sus problemas por ellos mismos. Nosotros hemos aprendido estas técnicas de nuestros padres, maestros y personas que respetamos. Debido a los orígenes y tradiciones de los lugares de donde procedemos y debido al tipo de personas que somos, tenemos todos diferentes preferencias por los estilos que usamos.

Todos nosotros tenemos los cuatro ingredientes W, X, Y y Z por medio de los cuales nos comunicamos y controlamos, siendo los siguientes, objeto del presente estudio:

### 1.1.6 ESTILOS DE LIDERAZGO

#### 1.1.6.1 ESTILO "W" EL ANALIZADOR:

Los analizadores son individuos racionales, lógicos y realistas. A ellos les gusta obtener todos los datos antes de tomar una decisión y ellos confían grandemente en enfoques sistemáticos para sopesar las opciones y aumentar la exactitud de sus proyecciones. A los analizadores no les gustan las sorpresas, tienen mucho cuidado, se preparan siempre muy bien, y hacen un uso máximo de los procedimientos y de las políticas.

*"En una situación de trabajo los analizadores traen técnicas conceptuales muy valiosas. Ellos preguntan cosas importantes y esperan respuestas que sean bien razonadas para seguir adelante" (21).*

Interpersonalmente, los analizadores pueden parecer como fríos y retraídos a las otras personas. Aún bajo tensión, es probable que el analizador permanezca

---

(21) Loc. Cit.



calmado y no emocional usando hechos y realidades para superar las objeciones más que entrando en un campo de sentimientos indisciplinados.

#### **1.1.6.2 ESTILO "X" EL CONTROLADOR:**

A los controladores les gusta estar a cargo de las cosas y tomar nuevas oportunidades. Los controladores son rápidos para actuar, confrontar desacuerdos o dificultades, y para responder en emergencias.

Ellos invertirán una energía intensa en resolver un problema y rara vez se encuentran un problema que ellos creen que no pueden resolver. Viviendo de retos y competencia, los controladores gustan de resultados. Ellos están orientados hacia las tareas y se asegurarán de que las cosas se hagan y se terminen. Los controladores son probablemente impacientes hacia largas conversaciones acerca de "la mejor forma" o "la forma de satisfacer a todos". Ellos tienen confianza en sus propias habilidades, listos a tomar riesgos, moverse siempre hacia adelante y tratar de usar cada minuto lo máximo posible en su provecho.

*"Los controladores frecuentemente creen que la mejor forma de que las cosas se hagan es hacerlas ellos mismos" (22)*

### 1.1.6.3 ESTILO "Y" EL PROMOVEDOR:

Los promovedores se involucran con las otras personas en situaciones activas y cambiantes. Los promovedores son vistos como personas activas, sociables, extrovertidos, entusiastas, vigorosos y de una gran imaginación. Ellos son carismáticos, positivos, de sensibilidad social y considerados. Cuando se encuentra con una tarea difícil, el promovedor puede generar ideas creativas para terminar su trabajo.

*"Los promovedores son hábiles para reconciliar ideas conflictivas. Debido a que la gente reacciona ante la conducta de otros con base en sus propios valores y preferencias, las personas percibirán la conducta del promovedor como dinámica, creativa y flexible" (23)*

### 1.1.6.4 ESTILO "Z" EL APOYADOR :

Los apoyadores tienen los más altos estándares de la conducta personal para ellos y para los otros. Ellos están ansiosos de responder con su ayuda cuando es solicitada y son admiradores y apoyadores de los resultados y metas de las otras personas. Los apoyadores poseen una gran confianza y creen mucho en los otros.-

---

(23) *idem*, pag 67

Los apoyadores gustan de trabajar con otros en un ambiente donde sus habilidades de relacionarse puedan ayudar a que se lleven a cabo los trabajos y donde ellos puedan dar, dar y dar.

*"Los apoyadores son buenos oyentes, leales y pueden poner a los demás a gusto. Los apoyadores enfatizarán las metas, valores y principios en la relación con los demás" (24)*

En resumen, los anteriores cuatro estilos de administración, sirvieron de soporte para el presente trabajo de investigación para poder establecer con ello el estilo de mayor predominio en la población meta.

### **1.1.7 LA SATISFACCION LABORAL**

Pero, a la par de estos Estilos, es menester profundizar sobre el rubro de satisfaccion laboral, para poder contar con medidas de comparación y establecer si existe relación entre el Liderazgo y la Satisfacción Laboral, entendiendo ésta como la variable dependiente en la presente investigación.

Indudablemente la satisfaccion en el trabajo es una relación afectiva del individuo con su quehacer determinado por innumerables variables micro y macro sociales.

---

(24) Loc. Cit.

Por ejemplo, la satisfacción laboral está condicionada en cierta medida por variables de la persona: edad, sexo, educación, categoría laboral, etc. Estas variables a su vez están teñidas con una connotación valorativa atribuida por la empresa, pueblo o ciudad y cultura en la cual el trabajador está inmerso y que se denominarán factores situacionales que inciden en la Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral, ha sido definida de muy diversas maneras y relacionada con otras muchas variables tales como rasgos de personalidad, satisfacción de necesidades, motivaciones, calidad y cantidad de producción, etc.

El concepto de satisfacción laboral, se hace sinónimo de moral de trabajo con acepciones muy variadas. Sin embargo, Moral de Trabajo, es un concepto más grupal que individual y existe cuando todos o casi todos los componentes de la unidad comparten un cierto grado de ilusión y entusiasmo en la consecución de un mismo objetivo.

La satisfacción laboral, ayude más bien a lo que señala P. Smith:

*"la respuesta afectiva, de los trabajadores, hacia diferentes aspectos de su trabajo" (25).*

Una definición más amplia y operacional establece que la Satisfacción en el trabajo,

*"es la extensión en que son satisfechas las necesidades de un individuo y el grado en que este individuo percibe que su satisfacción laboral proviene de su puesto de trabajo" (26).*

---

(25) P. Smith, "Inventario I.S.T." (Barcelona, España: Permal, 1,972) Pag. 4  
(26) Loc. Cit.

Ahora bien, un estado de necesidad lleva a la búsqueda de soluciones, motiva a actuar. Tenemos entonces que la Satisfacción Laboral, guarda relación íntima con las motivaciones del sujeto.

Vroom (1964) en un enfoque pragmático del tema, señaló cinco tópicos o niveles dentro de las situaciones laborales que están relacionadas con la Satisfacción Laboral, éstos son:

**1.1.7.1 "EL TRABAJO:**

*Comprende el nivel de aceptación y acomodación que el sujeto tenga en sus funciones y las condiciones adecuadas para que se realicen de mejor forma o con su propia tarea;*

**1.1.7.2 EL JEFE:**

*Determina la clase o nivel de relación buena o mala entre mando-trabajador;*

**1.1.7.3 LOS COMPAÑEROS:**

*Encierra la adaptación del sujeto al medio donde se desarrolla laboralmente y la relación existente entre los compañeros de trabajo;*

**1.1.7.4 EL SALARIO:**

*Marca la aceptación o el rechazo de la remuneración percibida por el trabajo realizado;*

**1.1.7.5 LA PROMOCION:**

*Aquí, comprende los niveles de oportunidad que se den para que el trabajador pueda escalar estatus y a la vez mejorar sus condiciones de vida". (27)*

Satisfacción laboral, por lo tanto, no quiere decir conformismo o resignación con una situación laboral dada. Mas bien al contrario, es un indicador del grado general de compromiso y responsabilidad con que el trabajador asume su tarea.

### **1.1.8 PREMISAS Y POSTULADOS**

#### **PRIMERO:**

–Desde el punto de vista histórico, el concepto de Liderazgo, ha tenido dos fases distintas, que difieren considerablemente en su filosofía, la Administración Científica y las Relaciones Humanas.

–Operativamente el Liderazgo, es: La manera o forma de dirigir y conducir un grupo hacia un fin determinado, buscando los beneficios de ambas partes.

#### **SEGUNDO:**

–El hombre necesita reconocimiento, el sentimiento de pertenencia a un grupo y la oportunidad de desarrollar sus capacidades de manera que pueda realizar su pleno potencial.

–La colaboración entre el superior y el subordinado es una condición necesaria para lograr la integración de las metas.

#### **TERCERO**

–Además de los estilos de Liderazgo que Burns postula, existen otros estilos amparados en Teorías, como por ejemplo las Teorías W, X, Y y Z.

–Todos los Estilos de Liderazgo se enmarcan en dos tipos: el de Intercambio y el Transformador.

#### **CUARTO:**

–La Satisfacción Laboral es la respuesta afectiva de los trabajadores, hacia diferentes aspectos de su trabajo.

–Existen cinco tópicos relacionados con la Satisfacción Laboral: El Trabajo, el Jefe, los Compañeros, la Promoción y el Salario.

### **1.1.9 FORMULACION DE HIPOTESIS**

Conocedor de los diferentes modelos existentes para reflejar distintos estilos de administración de grupos humanos, o de diferentes tipos de liderazgo, y la influencia que éstos tengan en la satisfacción laboral, las hipótesis de trabajo de esta investigación son:

**A) *El estilo liderazgo influye en la satisfacción laboral; específicamente con la satisfacción con el salario, el mando, los compañeros, las promociones y con el trabajo mismo en la empresa Fapco Ltda.***

**B) *El estilo de liderazgo de mayor predominio en la empresa Fapco Ltda. es el estilo controlador X.***

**C) *Existe un nivel aceptable de satisfacción laboral con los compañeros, el salario, las promociones, el mando y el trabajo mismo en la empresa Fapco Ltda.***

### **1.1.10 DEFINICION DE VARIABLES**

Con respecto a la primera Hipótesis, las variables son las siguientes:

#### **1.1.10.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

**EL LIDERAZGO:**

Operativamente se puede definir como: La conducción y dirección de grupos humanos hacia un fin o un resultado determinado, manejándose en el Liderazgo, cuatro estilos o modelos situacionales.

**1.1.10.2 INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:****ESTILOS DE LIDERAZGO:****SITUACION NORMAL:****Z- ESTILO APOYADOR:**

Características: idealista, ambicioso, receptivo, respetuoso, de confianza, leal, ayudador, modesto, atento, considerado, cooperativo, cortez, sensible.

**Y- ESTILO PROMOVEDOR:**

Características: entusiasta, vigoroso, persuasivo, motivante, creativo, positivo, alentador, integrador, optimista, adaptable, prudente, sociable.

**W- ESTILO ANALIZADOR:**

Características: lógico, práctico, metódico, persistente, económico, esmerado, reservado, serio, sistemático, analítico, precavido, tranquilo.



**X- ESTILO CONTROLADOR:**

Características: fuerte, de confianza en sí mismo, insistente activo, ansioso, rápido para actuar, busca cambios, decisivo, ejecutivo, persuasivo, imaginativo, comienza solo, empresario.-

**SITUACION DE TENSION:**

Cuando se esta en problema o bajo presion, el LIDER regularmente cambia su estilo o lo sobreactua, en relación al trato con los sub-ordinados.-

(W tension, X tension, Y tension y Z tension).

**1.1.10.3 VARIABLE DEPENDIENTE:****SATISFACCION LABORAL:**

A nivel operativo es: "La relación afectiva del empleado con su trabajo y el medio donde se desarrolla".

**1.1.10.4 INDICADORES VARIABLE DEPENDIENTE:****SATISFACCION LABORAL CON:****-EL TRABAJO:**

Comprende el nivel de aceptación y acomodación que el sujeto tenga en sus funciones y las condiciones adecuadas para que se realicen de mejor forma o con su propia tarea.

**-EL JEFE:**

Determina la clase o nivel de relación buena o mala entre mando-trabajador.

**-LOS COMPAÑEROS:**

Enclerra la adaptación del sujeto al medio donde se desarrolla laboralmente y la relación existente entre los compañeros de trabajo.

**-EL SALARIO:**

Marca la aceptación o el rechazo de la remuneración percibida por el trabajo realizado.

**-LA PROMOCION:**

Aquí, comprende los niveles de oportunidad que se den para que el trabajador pueda escalar estatus y a la vez mejorar sus condiciones de vida.

## CAPITULO II

### *TECNICAS E INSTRUMENTOS*

#### 2.1 **TECNICAS**

FAPCO LTDA., es una empresa líder en el campo de la construcción, está compuesta por ciento nueve empleados, comprendiendo a veintitres en el nivel administrativo y ochenta y seis en lo que se refiere a funciones de campo. En lo referente a lo Administrativo, comprende Gerentes, jefes de Departamentos, Contadores, Secretarias, Operadores o Técnicos, Mensajeros y Encargados de Limpieza y Mantenimiento; dentro del personal de campo, existen personas que tienen personal bajo su cargo, tales como: Ingenieros, Arquitectos, Auditores, Jefes, Encargados, Planilleros y Bodegueros, la mayoría de los empleados subalternos de campo, son albañiles, mecánicos, operadores de maquinaria y peones, encontrándose una gran parte dentro de éstos, en su nivel de cultura, analfabetos.

Dentro de esta población se procedió a seleccionar una muestra de tipo aleatorio estratificado, partiendo de que todos y cada uno de los miembros de la población, tienen la misma posibilidad de participar en la investigación.-

Los estratos, tanto de empleados que tienen personal bajo su cargo, como de los que se desarrollan en su calidad de subordinados, están conformados de las siguientes manera:

#### 2.1.1 MUESTREO ALEATORIO

<b>EMPLEADOS QUE TIENEN PERSONAL BAJO SU CARGO</b>				
<b>No.</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>MUESTRA</b>
1	Gerentes	9	09*44/109	4
2	Jefes/Departamento	14	14*44/109	6
3	Ingenieros	8	08*44/109	3
4	Arquitectos	7	07*44/109	3
5	Encargados	6	06*44/109	2
<b>TOTALES</b>		<b>44</b>	.....	<b>18</b>

<b>CUADRO DE EMPLEADOS EN SU CALIDAD DE SUBORDINADOS</b>				
<b>No.</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>MUESTRA</b>
1	Contadores	5	05*65/109	3
2	Secretarias	6	06*65/109	4
3	Operadores	11	11*65/109	7
4	Albañiles	16	16*65/109	10
5	Peones	27	27*65/109	16
<b>TOTALES</b>		<b>65</b>	.....	<b>40</b>

**TOTAL DE EMPLEADOS:**             $44 + 65 = 109$

**TOTAL DE LA MUESTRA:**         $18 + 40 = 58$

Para seleccionar los estratos finales, se procedió a extraerlos del Marco de Muestreo General, o sea el listado de planillas, utilizando la tabla de números aleatorios.

### **2.1.2 OBSERVACION Y RAPPORT:**

Comenzando por conceptualizar psicológicamente estas dos técnicas, podemos definir primeramente que; Observación es: "el método que consiste en controlar, regular y directamente, o por medio de aparatos, la conducta de un individuo o grupo de individuos, o de fenómenos, para obtener conocimientos causales"; y seguidamente; Rapport,: "es el método o técnica que se utiliza para establecer un

clima de confianza necesario entre el Psicólogo y el individuo o grupo de individuos, previo a la aplicación de pruebas psicológicas".-

El objeto de la realización de las dos técnicas anteriores sirvió para poder determinar el nivel de rechazo o aceptación de cada individuo en la participación de este trabajo de investigación, para con ello poder evaluar todos los indicadores de las variables tanto independiente como dependiente en todas las hipótesis, ya que estas técnicas fueron utilizadas durante todo el tiempo o sea cinco semanas que duraron las aplicaciones de las pruebas.-

El único problema encontrado fue el factor tiempo, ya que por el tipo de labor que se realiza en esta empresa, no se puede determinar con precisión un horario en la aplicación de estas técnicas, por lo que se tuvo que adaptar al sistema de tiempo y trabajo.-

Contando con la aprobación de las autoridades de FAPCO LTDA. se realizó la observación inicial con la muestra seleccionada, procurando obtener el rapport necesario, haciendo conocimiento a los sujetos de la muestra, la importancia de su participación y colaboración en brindar la información lo mas cercana posible a la realidad, para poder utilizarla en mejoras en su propio trabajo. Contando ya con un clima de confianza, se procedió a la aplicación de las pruebas, para encaminarnos a obtener los resultados finales

### **2.1.3 ANALISIS ESTADISTICO**

Existe dos tipos, que son: Descriptivo y Diferencial y en los proceso de investigación, sirven para encontrar la relación existente entre las variables que

son objeto de estudio ya que se trabajan tanto la variable independiente como la dependiente.-

El análisis estadístico, se llevó a cabo por medio de un enfoque no paramétrico, utilizando la correlación de Pearson para poder evaluar la Hipótesis "A" asumiendo el nivel ordinal de medición. Para evaluar las Hipótesis "B" y "C" se asumió el nivel nominal de medición utilizando la frecuencia relativa porcentual con su debida representación gráfica, para la mejor interpretación de los datos.-

Para realizar todo este trabajo se utilizó el programa de la hoja electrónica de Excel version 6 de Microsoft.-

## **2.2 INSTRUMENTOS**

### **2.2.1 PRUEBA DE LIDERAZGO**

Se fundamenta en las TEORIAS W, X, Y y Z, vistas ampliamente en el marco teórico de esta investigación; con respecto a la evaluación de la prueba, se realiza a través de un cuestionario de dos hojas que consiste en una serie de afirmaciones auto-descriptivas seguidas de cuatro resultados posibles, sin contar con respuesta buena o mala; sino que en un ordenamiento de esos cuatro resultados en términos del más parecido o que más se asemeja al criterio de la muestra, al menos parecido, en una escala de cuatro a un punto, sin poder repetir ningún número. El resultado final se obtiene sumando los resultados de cada ítem respecto a su orden, dando ésto cuatro totales que sumados deben de dar la cantidad de "60" como constante definida, teniendo ya estos totales se diagraman

en un modelo estratificado para obtener detalladamente los resultados deseados.-

Enfocado en la HIPOTESIS "B", esta prueba sirvió para evaluar todos los indicadores de la variable independiente, o sea los diferentes estilos de liderazgo, su aplicación duró dos semanas y fue administrada a los empleados de Fapco Ltda. que tienen personal bajo su cargo, tanto administrativamente como de campo; no se tuvo ningún problema en la aplicación de esta prueba ya que el nivel de preparación académico en la mayoría de la muestra, facilitó la realización.-

## 2.2.2 PRUEBA DE SATISFACCION LABORAL

Esta prueba esta fundamentada en el Inventario I.S.T., Inventario de Satisfacción Laboral, creado por P. Smith y adaptado a muestra española por el psicólogo L. López Mena, con una duración de veinticinco minutos de aplicación . La significación de este instrumento es la evaluación del grado de satisfacción en relación al:

- Trabajo
- Jefe
- Salario
- Compañeros
- Promociones

Se trata de un inventario personal que mide la satisfacción laboral, todos los ítems son cerrados con alternativas múltiples y abiertas. La administración puede ser individual o colectiva, no existen respuestas correctas o incorrectas y esta



compuesta por cinco subtest que miden las relaciones arriba indicadas; el resultado final se obtiene mediante un tabla estandarizada donde se realiza las sumatorias de las respuestas.-

Sirvió para la evaluación de las HIPOTESIS "A" y "C", y para todos los indicadores de la variable dependiente, el tiempo de aplicación fué de tres semanas y media y en la administración de esta prueba, si hubieron muchos contra-tiempos, ya que, primero, la muestra fue más grande, y el nivel de preparación académica pesó mucho, ya que en varios casos, el individuo poseía escasamente estudios primarios y ésto obviamente repercutió en la aplicación de la prueba, y segundo, un factor que influyó mucho fue el tiempo, ya que aunque se contaba con la aprobación de las autoridades de FAPCO LTDA, siempre se tenía mucho trabajo por realizar.-

## **CAPITULO III**

### ***PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS***

#### **ANALISIS CUALITATIVO GENERAL:**

Este trabajo se realizó en la empresa constructora FLORES Y ASOCIADOS PREYECTOS DE CONSTRUCCION, LTDA., "FAPCO LTDA.", ubicada en la fa. calle 3-25 zona 13 de la ciudad de Guatemala, contando desde el inicio hasta el final con la autorización, apoyo y colaboración de las autoridades de la empresa.- A través de este ANALISIS, se pretende dejar plasmada toda la experiencia obtenida, exponer todos los pro y contras encontrados a lo largo de esta investigación y en sí, todo lo visto y analizado objetiva y subjetivamente, con el único fin o propósito de proponer cambios que conlleven a mejorar el desarrollo productivo y laboral dentro de la empresa, para bien de ambas partes.-

Partiendo de todo lo teórico expuesto en este trabajo, amparándolo y reforzándolo con todos los resultados obtenidos al final de este trabajo, puedo iniciar diciendo que FAPCO LTDA., en la mayoría de los casos, se inclina mucho a desarrollar un Liderazgo Tayloriano, o sea parte de una Administración Científica, ya que su enfoque en un alto porcentaje está centrado en obtener los resultados positivos únicamente hacia la organización, y a éso se limita finalmente, cayendo muchas veces en el Taylorismo, lo que no es más que no tomar en consideración al Elemento Humano, como factor principal de desarrollo, quitándole a éste toda la importancia que merece.-

A diferencia del enfoque Científico, también Fapco puede utilizar, y de hecho lo hace, pero en un porcentaje más bajo, el estilo de la Administración de las Relaciones Humanas, ya que dependiendo de qué estilo de administración ejerce o desarrolle, así también va a ser el rol que el Líder asuma, y por ende las repercusiones en la Satisfacción Laboral.-

En la Administración Científica, el rol del Líder viene a ser CONTROLADOR, ya que su mayor punto de concentración está en los beneficios primarios de la organización y es lo que suele suceder en muchas ocasiones en Fapco Ltda.-

Pero, a través del desarrollo de este trabajo investigativo, pude notar que la empresa Fapco Ltda., maneja una ADMINISTRACION SITUACIONAL, porque varía mucho la forma o rol que el Líder tiene que asumir, ya que en unas ocasiones utiliza la Administración Científica, incluso hasta caer en el Taylorismo como ya se dijo anteriormente, y en otras ocasiones su administración es de Relaciones Humanas, porque se interesa y le da la importancia debida al Elemento Humano. Dicho en otras palabras, Fapco Ltda, no tiene una

Administración definida ya que maneja dos clases de organización la Formal y la Informal.-

A consecuencia de la misma Administración Situacional que en Fapco Ltda. se desarrolla, se dan también los cambios en los roles de los Líderes, aunque no se tenga un conocimiento real de la conceptualización de LIDER, se parte de la Innata necesidad de la relación entre el Líder y el Empleado, de una o de otra forma, pero esta relación se dá, dando mucho crédito a lo que el Investigador empirista Stogdill, expuso respecto a la necesidad de expectativas e interacciones.-

En cualquier situación, y bajo cualquier circunstancia, el verdadero Líder debe de asumir su rol o papel como tal, buscando siempre alcanzar los objetivos deseados de la organización, sin descuidar la lucha de la Integración del grupo, el Investigador Bass, hace mucho énfasis en los anterior, y lo conceptualiza como LIDER PROMOVEDOR, ahora, en el campo de este estudio, o sea en la empresa Fapco Ltda., esta teoría o postulado, en la mayoría de veces es ignorado, ya que el Líder no asume de manera real su rol, al igual que con la teoría de Michigan, no existe en la empresa un proceso de participación de los empleados en la estructuración del trabajo y en el ambiente del mismo, ya que por no desarrollar un Liderazgo Democrático, como lo plantea Likert, los resultados organizacionales y la estabilidad emocional del grupo, no son los más esperados y deseados. En este estilo de Liderazgo Promovedor, el cual se presentó en un 22%, no existe relación significativa con la Satisfacción Laboral en ninguna de sus áreas que son: trabajo, salario, promoción, mando y compañeros.-

Es de recalcar que debido a la falta de definición en la forma de la Administración, el Liderazgo en Fapco Ltda. sufre grandes variantes, y como ya

se mencionó anteriormente, es un LIDERAZGO SITUACIONAL, ya que también existen ocasiones y situaciones donde el rol del Líder se convierte en APOYADOR, representado en un 30%, dándole todo el crédito al postulado empírico de Fiedler, y donde no existe una relación significativa entre este tipo de Líder y la Satisfacción Laboral en todas sus áreas debido a su carácter situacional, excluyendo las áreas de Salario y de Jefe.-

Así también se desarrolla el Liderazgo AUTOCRATA BENEVOLENTE, postulado hecho por McMurray, ahora bien, el malestar del grupo se manifiesta siempre que este postulado se convierte en plena actitud del Líder, y lo negativo es que dicha actitud de Autócrata no aplicada en forma general, sino que únicamente a un pequeño grupo del personal, seleccionado por el Líder por varias razones que no tiene nada que ver con funciones relacionadas con la empresa, creando con esto un gran malestar y pésimo ambiente de trabajo entre el resto de los compañeros que no son "elegidos" por el Líder para ser acreedores a su "benevolencia" y en cambio si son sometidos a la "autocracia".-

El investigador Argyris, postula que el mejor Liderazgo, es el que permite que el trabajador se actualice en sus funciones, y en esta teoría, la empresa Fapco Ltda., si comparte el 100% este enunciado, ya que siempre ha tenido como política la empresa, el pago de seminarios, talleres, cursos, talleres, etc., de preparación y formación a sus empleados, creando con ello mucha simpatía del grupo hacia el Líder.-

De acuerdo a toda la experiencia compartida en Fapco Ltda., considero que el líder aquí, debe de compartir mucho el enunciado de McGregor, ya que éste postula la Teoría X y la Teoría Y, o sea, la INTEGRACION y la COLABORACION del grupo para alcanzar las metas, pero en este caso en particular, en Fapco

Ltda., se desarrolla en muchas ocasiones solo la Teoría "Y", o sea la COLABORACION, ignorando totalmente la Teoría "X", como lo es la INTEGRACION del grupo como llave principal para alcanzar los objetivos deseados.-

Tanenmbaum, habla mucho de la importancia de la flexibilidad en el Liderazgo para que el empleado se sienta bien y pueda alcanzar sus metas y a la par de ellas logre los objetivos de la organización, pero, como todo exceso resulta dañino, en Fapco Ltda., esta teoría se tergiversa por parte del grupo, ya que el Lider no puede ni debe tratar igual a todos los empleados por varias razones, como por ejemplo, la formación académica va a ser diferente, los diferentes caracteres, etc., y es aquí donde las situaciones "anormales" o "incorrectas" se dan, debido a que la demasiada "flexibilidad" del Lider, se convierte en un derecho para muchos, y se origina el ambiente de Inconformidad del grupo, ya que los que tiene bien claro esta "flexibilidad", se molestan de ver las actitudes muchas veces "abusivas" de los que tergiversan y el Lider no toma medidas de corrección debido a la exagerada camaradería.-

En resumen, se puede decir que en Fapco Ltda., el Liderazgo se desarrolla en forma ecléctica, pero que con una buena orientación y formación hacia los Lideres, todas las situaciones anormales, el propio malestar y el ambiente desagradable en el grupo, se puede superar, para poder así con la "Integración", encontrar la "colaboración" para poder alcanzar las metas establecidas tanto empresariales como personales.-

Todo lo anterior obedece al Análisis sobre las teorías del Liderazgo y de cómo se desarrollan o se ignoran en la empresa Fapco Ltda., ahora bien, también existen varias teorías de investigadores que al igual que en el Liderazgo, también

postularon sus conceptos sobre los diferentes Estilos del Liderazgo, como por ejemplo, Burns dice que existen dos tipos de Liderazgo, el de INTERCAMBIO que es donde el Lider "ofrece" al grupo a cambio de algo, como funciones extras a las establecidas, etc., y el Liderazgo TRANSFORMADOR, donde el Lider se "compromete" delante del grupo, reconociendo sus necesidades o demandas; ahora, situados ya en nuestro campo de estudio, la empresa Fapco Ltda., es muy común que estos dos tipos de Liderazgo se desarrollen, o sea, se "ofrece" a cambio de algo, se "hacen promesas", pero lejos de la realidad, nunca se llega a cumplir todo lo ofrecido y cuando se exige o reclama lo acordado, se obtienen reacciones autoritarias, incluso intimidatorias.-

Al igual que McGregor presentó las Teorías "X" y "Y", sobre el Liderazgo, de la cual ya se hizo referencia con anterioridad, también William Ouchi postuló las Teorías "Z" (Apoyador), y "W" (Analizador); estas dos teorías, como ya se mencionó, el Lider Apoyador, o sea la Teoría "Z", no representa relación significativa sobre las áreas de la Satisfacción Laboral, a excepción del Salario y el Jefe, de igual forma, la Teoría "W", o estilo de Liderazgo Analizador con un 22% de representación, no demuestra relación significativa sobre ninguna de las áreas o campos de la Satisfacción Laboral.-

Pero, una de las Teorías que literalmente más se debería de desarrollar en Fapco Ltda., es la Teoría "X", ya que ésta se da incluso sin que por lo menos el Lider conozca o sepa de su existencia menos de su conceptualización, es más, ésta es la más "fácil" de aplicar porque es solo de CONTROLAR, pero, lo hace crear el malestar en el grupo, es que este control no se da a todo nivel sino tiene excepciones y es allí donde inician los conflictos en el grupo. Pero, de acuerdo a los datos obtenidos, este estilo de liderazgo representa el 26%, y no existe

relación significativa entre esta manera de dirigir y todos los campos de la Satisfacción laboral.-

Lo positivo del Liderazgo en Fapco Ltda., sea cualquiera éste que se desarrolle, es que casi siempre se utilizan métodos objetivos en las funciones, que documentan el pasado, analizan el presente y se hacen proyecciones a corto, mediano y largo plazo, y ésto dá cierta tranquilidad al grupo, ya que es testigo de las proyecciones administrativas, dando con ésto, un nivel de estabilidad tanto emocional como laboral por formar parte del grupo en las proyecciones.-

En resumen, de los cuatro estilos de Liderazgo conocidos o estudiados, el analizador (w), el controlador (x), el promovedor (y) y el apoyador (z), los que más se desarrollan en Fapco Ltda., son los estilos de Controlador (X) 26% y Apoyador (z) 30%.-

En lo referente a la Satisfacción Laboral, ésta va a ser un resultado del tipo de Liderazgo que se desarrolle, o sea, aquí si cae "toda" la responsabilidad sobre el Líder, porque dependiendo del nivel de cómo éste asuma su rol y lo desempeñe, así, a ese nivel va a ser la Satisfacción Laboral de todo el grupo en su diferentes cinco áreas o campos que son: El Trabajo, El Jefe, Los Compañeros, El Salario y La Promoción.-

En Fapco Ltda., por ejemplo existen problemas en este tópico, ya que al no existir un Liderazgo definido se tropieza con el problema de no poder satisfacer en su totalidad los diferentes campos que el grupo "necesita" cubrir tanto emocionalmente, como de Integración, de oportunidad, y de Incentivos materiales.-

Si analizamos cada área de la Satisfacción Laboral en Fapco Ltda., nos vamos a encontrar con lo siguiente:



EL TRABAJO: Con un 23% representados, constituye una de las áreas de mayor satisfacción, ya que las responsabilidades son bien definidas y el Líder en raras ocasiones se involucra en las tareas asignadas a cada miembro del grupo, dando con esto, cierta libertad de ejecución de funciones y casi siempre se encuentra el apoyo del Líder en situaciones complicadas; es por esta razón que estadísticamente no se refleja una relación significativa entre los diferentes tipos de Líder en este ramo o área, (analizador, controlador, promovedor y apoyador).-

EL JEFE: esta satisfacción va ligada al rol que en su momento como Líder desempeñe, de manera que en nuestro caso es muy variable debido a la misma diferencia de líderes, y no existe relación significativa en este aspecto con los diferentes estilos de liderazgo, a excepción del Líder Apoyador (Z).-

LOS COMPAÑEROS: debido a la forma o estilo "autocrático - benevolente" de la aplicación del Liderazgo y la excesiva "flexibilidad" del Líder, este campo marca una gran deficiencia, ya que la relación entre los miembros del grupo es negativa, por todos los factores ya expresados, y estadísticamente, no hay ninguna relación significativa con los distintos tipos de liderazgo.-

EL SALARIO: este rubro considero que en ningún lugar o en ninguna empresa va a ser satisfecho, ya que representa la razón por la cual todo individuo ejerce funciones y siempre se pretende ganar más cada día; pero, en la empresa Fapco Ltda., tal vez no sea el más deficiente, no se está diciendo con ello que no se necesite, pero existen otros compensadores que hacen que este rubro no sea el pilar del malestar en el grupo, como por ejemplo, la libertad de poder realizar las funciones de la mejor manera que el empleado pueda, sin que para ello el Líder esté siempre controlando y supervizando, o sea que a nivel ejecutivo, hay carta blanca en las funciones y decisiones, obviamente buscando los beneficios de la

organización que al ser éstos positivos repercuten en beneficios al grupo también.-

En este rubro es significativa la relación con el tipo de Líder Apoyador, más con los estilos promovedor, controlador y analizador no existe relación significativa.-

LA PROMOCION: una de las mejores virtudes o características de la administración de Fapco Ltda., es que es una empresa bastante estable y por consiguiente es una empresa que le gusta mantener a los empleados en sus funciones sobre todo en el campo administrativo, ya que en el campo productivo, ésto va a depender de la demanda de trabajo que exista, pero no es frecuente el cambio de personal, salvo situaciones anormales del mismo empleado, pero por lo general trasmite al grupo la confianza de la estabilidad laboral, y ésto obviamente casi cierra las puertas a la promoción, sin que obligadamente represente una Insatisfacción del grupo; en esta área no existe ninguna relación significativa con los diferentes estilos de Liderazgo.-

Resumiendo todo lo anterior quiero dejar claro y plasmado que el único objeto de este análisis es buscar las mejoras en la empresa FAPCO LTDA., colobarando con mis conclusiones y recomendaciones expresadas en el Capítulo IV de este trabajo de investigación, para que principalmente, el ambiente y la relación entre el grupo se mejore marcadamente, pero que este cambio obedezca a una definición del desarrollo del estilo de Liderazgo a emplear como pilar o base fundamental del cambio.-

No trato de señalar ni de culpar a nadie, sino solamente bajo mi experiencia y mi formación académica señalo las deficiencias encontradas a través de la

realización de este trabajo y la autoridad que me da el ser miembro de esta empresa por más de una década.-

A continuación se incluye el proceso estadístico empleado como auxiliar en el proceso de análisis de resultados y comprobación de Hipótesis, en donde se utilizó como ya se mencionó la Correlación de Pearson mediante el programa de la hoja electrónica de Excel versión 6 de Microsoft, en donde se manejó como Hipótesis Nula la no existencia de relación entre cada uno de los Estilos de Liderazgo: Apoyador (Z), Promovedor (Y), Anallzador (W) y Controlador (X) y la Satisfacción Laboral con el Trabajo, Jefe, Compañeros, Salario y Promoción.-

### 3.2 ANALISIS ESTADISTICO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION LABORAL

#### 3.2.1 LIDERAZGO ESTILO APOYADOR (Z):

gl = 15

r = 0.32

rt = 0.32 > 0.26	trabajo	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.69	jefe	=	se rechaza
rt = 0.32 > 0.27	compañeros	=	se acepta
rt = 0.32 < 0.79	salario	=	se rechaza
rt = 0.32 < 0.32	promoción	=	se acepta

Con respecto al Estilo de Liderazgo Apoyador (Z), sí existe relación significativa entre este tipo de Liderazgo y la Satisfacción Laboral con lo que es el Salario que devenga el trabajador y la forma de cómo se dirige al Elemento Humano o se el Jefe, más no existe una relación significativa entre el Liderazgo Apoyador y las áreas de Satisfacción Laboral que son: la Promoción, los Compañeros y el Trabajo.-

### 3.2.2 LIDERAZGO ESTILO CONTROLADOR (X):

gl = 15

r = 0.32

rt = 0.32 > -0.73	trabajo	=	se acepta
rt = 0.32 > -0.32	jefe	=	se acepta
rt = 0.32 > -0.12	compañeros	=	se acepta
rt = 0.32 > -0.37	salario	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.15	promoción	=	se acepta

En lo referente al Estilo de Liderazgo Controlador (X), se dice que no existe relación de significación con los campos de Promoción, Mando y Compañeros.-

### 3.2.3 LIDERAZGO ESTILO ANALIZADOR (W):

gl = 15

r = 0.32

rt = 0.32 > 0.01	trabajo	=	se acepta
rt = 0.32 > -0.25	jefe	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.17	compañeros	=	se acepta
rt = 0.32 > -0.28	salario	=	se acepta
rt = 0.32 > -0.26	promoción	=	se acepta

En este estilo de Liderazgo, o sea el Analizador (W), no existe relación significativa con la Satisfacción Laboral en ninguna de sus áreas o campos.-

### 3.2.4 LIDERAZGO ESTILO PROMOVEDOR (Y TENSION):

gl = 15

r = 0.32

rt = 0.32 > 0.03	trabajo	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.15	jefe	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.31	compañeros	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.18	salario	=	se acepta
rt = 0.32 > 0.24	promoción	=	se acepta

De igual forma que en el Estilo de Liderazgo Analizador (W), también en este Estilo Promovedor (Y Tensión), no existe ninguna relación significativa entre este Liderazgo y la Satisfacción Laboral en ninguno de sus campos o áreas.-

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

##### **4.1.1**

La hipótesis "El Estilo de Liderazgo influye en la Satisfacción Laboral específicamente con la satisfacción con el salario, el mando, los compañeros, las promociones y con el trabajo mismo en Fapco Ltda", ha sido rechazada, ya que no existe una relación significativa entre los diferentes estilos de Liderazgo que se manifiestan con los aspectos específicos de Satisfacción que se tomaron en cuenta, para lo cual se utilizó el contraste no paramétrico de la Correlación de Pearson al nivel del 5%.-

#### 4.1.2

Solo existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo Apoyador (Z), el cual se manifiesta en un 30%, es decir entre lo que es la Satisfacción del Jefe y con el Salario.-

#### 4.1.3

Los Estilos de Liderazgo de mayor predominio en FAPCO LTDA., son el Controlador "X" en 26% y el Apoyador "Z" en un 30%.-

#### 4.1.4

A pesar de que no existe relación significativa entre los diferentes tipos de líder con la satisfacción con los empleados, existe un nivel aceptable de Satisfacción Laboral con los compañeros, el salario, las promociones, el mando y el trabajo mismo en FAPCO LTDA.-

#### 4.1.5

Los estilos de Liderazgo antes descritos pueden influir de manera positiva o negativa en la Satisfacción Laboral en FAPCO LTDA., pero todo esto podría deberse a que no existen líneas de liderazgo definido, es decir, que no se presentan puros, y esto hace que no se dé una completa Satisfacción Laboral.-

#### 4.1.6

Los resultados aquí obtenidos aplican única y exclusivamente a la muestra estudiada, por lo tanto, no pueden ser generalizados.-



## 4.2 RECOMENDACIONES

### 4.2.1

A FAPOO LTDA., desarrollar programas de capacitación enfocados a la formación del LIDER, para poder lograr un Liderazgo definido que conlleve una plena Satisfacción Laboral.-

### 4.2.2

Revisar y reorganizar las políticas administrativas a fin de poder crear los medios para que el desarrollo de las actividades logren alcanzar las metas definidas, tanto empresariales como de los trabajadores, obteniendo con ello una mejor forma para dirigir y una óptima Satisfacción Laboral.-

### 4.2.3

Retroalimentar los programas de capacitación ya establecidos, para la propia formación del líder definido en función de efectividad y productividad de la empresa.-

### 4.2.4

Se recomienda la implementación de programas de capacitación a nivel de acción preventiva, para con ello incrementar la Satisfacción Laboral.-

**4.2.5**

A la empresa FAPCO LTDA., tomar en consideración los resultados de este trabajo para futuras estrategias relacionadas con el dirección de personal.-

**4.2.6**

A la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a su programa de PSICOLOGIA INDUSTRIAL, para la implementación de programas que ayuden a la formación y desarrollo de LIDERES, tanto a nivel académico como empresarial.-

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Inoue, Michael y otros. CIRCULOS DE CALIDAD. Costa Rica, Tecnológica de Costa Rica, 1984, 204 pp.
- Smith, P., INVENTARIO I.S.T., Barcelona, España, Editado por Permat, 27 pp.
- Martín-Baró, Ignacio, EL GRUPO FUNCIONAL, San Salvador, UCA Editores, 1989, 390 pp.
- Sisk, Henry y Mario Sverdlik, ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS, Cincinnati, Ohio, U.S.A. Editorial South-Western Publishing Co., 638 pp.
- Schultz, Duane, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, México, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 448 pp.
- Consejo Interamericano de Seguridad, RELACIONES HUMANAS EN PREVENCIÓN DE ACCIDENTES, España, 1981, 294 pp.
- Miner, John, PSICOLOGIA APLICADA A LA ORGANIZACION HUMANA DE LA EMPRESA, Buenos Aires, Argentina, Editorial Paidós, 1977, 109 pp.

- Blum, Milton y James Naylor, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, México, 1977,  
Editorial Trillas, 734 pp.
- Bennis, Warren, COMO LLEGAR A SER LIDER, Bogotá, Colombia, 1989,  
Editorial Norma, 190 pp.
- Hersey, P., LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO, México,  
1970, Editorial Técnica.
- Tannen Baum, R., COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO, México 1972;  
Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas,  
Publicaciones Ejecutivas.
- French, Wendell, ADMINISTRACION DE RECURSOS, México, 1987;  
Editorial Limusa, S.A. de C.V., 157 pp.
- Schen, Edgar, PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION, México 1982, Prentice-  
Hall Hispanoamericana, 130 pp.

A N E X O    N o . 1

P R U E B A    D E  
L I D E R A Z G O

INSTRUCCIONES

EL CUESTIONARIO CONSISTE EN UNA SERIE DE AFIRMACIONES AUTO-DESCRIPTIVAS SEGUIDAS DE 4 RESULTADOS POSIBLES. USTED TIENE QUE ORDENAR ESOS 4 RESULTADOS EN TERMINOS DEL MAS PARECIDO O QUE MAS SE ASEMEJA A USTED (4), AL MENOS PARECIDO O QUE MENOS SE ASEMEJA (1).-

EJEMPLO:

A MI ME GUSTA:...

4	JUGAR FOOT-BALL
1	NADAR
2	CORRER
3	JUGAR GOLF

RECUERDE, 4 ES EL QUE MAS LE GUSTA, (JUGAR FOOT-BALL) Y 1 ES EL QUE MENOS LE GUSTA, (NADAR).-  
USE SOLAMENTE UNA VEZ LOS NUMEROS, NO SE PUEDE PONER DOS VECES EL MISMO NUMERO, O DEJAR DE PONER UN NUMERO.-

AHORA PUEDE COMENZAR A TRABAJAR  
GRACIAS POR SU COLABORACION

ME GUSTA ACTUAR...

69

- A \_\_\_\_\_ Amistosamente y apoyar a otros  
B \_\_\_\_\_ Rápidamente y decisivamente con los demás  
C \_\_\_\_\_ Compacto y sólido con los demás  
CH \_\_\_\_\_ Como sea más apropiado en cada ocasión

YO FRECUENTEMENTE TRATO DE SER...

- D \_\_\_\_\_ Modesto e idealista  
E \_\_\_\_\_ Persuasivo y ganador  
F \_\_\_\_\_ Paciente y práctico  
G \_\_\_\_\_ Simpático y verdadero

LA GENTE ME VE COMO...

- H \_\_\_\_\_ Una persona en que vale la pena confiar y que da consejos.  
I \_\_\_\_\_ Una persona segura de sí misma que toma la iniciativa y actúa.  
J \_\_\_\_\_ Una persona sistemática que es cuidadosa y consciente  
K \_\_\_\_\_ Una persona entusiasta que entiende y que se adapta a la situación

SI YO ME ENCUENTRO CON OPOSICION O DESACUERDO...

- a \_\_\_\_\_ Apelo al sentimiento de justicia y legalidad de las otras personas  
b \_\_\_\_\_ Trato de ser más listo que ellos y de maniobrarlos.  
c \_\_\_\_\_ Me quedo tranquilo y sigo tratando poco a poco.  
ch \_\_\_\_\_ Vuelvo a tratar o abro una nueva trinchera o punto de vista.

CUANDO FRACASO...

- d \_\_\_\_\_ Me da pánico y busco a otros para que me apoyen  
e \_\_\_\_\_ Sigo presionando por mis ideas  
f \_\_\_\_\_ Me mantengo tranquilo e inflexible  
g \_\_\_\_\_ Me mantengo con la mente abierta y sigo siendo placentero

LA GENTE QUE ME MIRA CUANDO ESTOY EN MI PEOR ESTADO DICE QUE YO SOY...

- h \_\_\_\_\_ Sumiso e impresionable  
i \_\_\_\_\_ Agresivo y dominante  
j \_\_\_\_\_ Terco y retraído  
k \_\_\_\_\_ Superficial e infiel



EN LA MAYORIA DE SITUACIONES YO QUIERO...

70

- A \_\_\_\_\_ Moverme hacia adelante con orgullo, hacia grandes ideales.  
B \_\_\_\_\_ Tomar el control de la situación y alcanzar las metas.  
C \_\_\_\_\_ Ser sistemático y lógico, un pensador sólido.  
CH \_\_\_\_\_ Ganarme a la gente insistiéndoles y convenciéndolos.

YO USUALMENTE TRATO A LOS DEMAS...

- D \_\_\_\_\_ De una manera cortés y admirativa.  
E \_\_\_\_\_ De una manera activa y enfocada a las tareas.  
F \_\_\_\_\_ De una manera metódica  
G \_\_\_\_\_ De una manera amistosa y afín.

YO QUIERO QUE ME VEAN COMO...

- H \_\_\_\_\_ Una persona fiel y en quien se puede confiar.  
I \_\_\_\_\_ Una persona competente y activa.  
J \_\_\_\_\_ Una persona cuidadosa y lógica.  
K \_\_\_\_\_ Una persona flexible y comprensiva.

EN MOMENTOS DE TENSION YO...

- a \_\_\_\_\_ Tomo más responsabilidades y le doy más duro al problema.  
b \_\_\_\_\_ Me pongo impaciente y actúo rápidamente.  
c \_\_\_\_\_ Compruebo lo que digo con datos reales e información.  
ch \_\_\_\_\_ Trato de no trastornar a los demás y mantener las cosas tranquilas.

EN MOMENTOS DE TENSION YO ME RELACIONO CON LOS DEMAS...

- d \_\_\_\_\_ Siendo fácilmente influido y crédulo  
e \_\_\_\_\_ Siendo dominante e impulsivo.  
f \_\_\_\_\_ Siendo retraído y desconfiado.  
g \_\_\_\_\_ Siendo muy flexible.

YO IMPRESIONO A LOS DEMAS A VECES POR...

- h \_\_\_\_\_ Tener poca confianza en mí mismo.  
i \_\_\_\_\_ Ser un duro negociador.  
j \_\_\_\_\_ Ser terco y determinado.  
k \_\_\_\_\_ Ser inconsistente y llamar la atención.

DATOS GENERALES:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

NUMERO DE PERSONAS BAJO SU MANDO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

OTROS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A N E X O    N o . 2

P R U E B A    D E  
S A T I S F A C C I O N  
L A B O R A L

### INSTRUCCIONES

Como resultado de su experiencia en el puesto de trabajo que ocupa, usted lo conoce adecuadamente, por tanto deseáramos saber lo que piensa en general sobre diferentes aspectos del mismo.-

Cada aspecto se presenta con frases breves. Cada una de las cuales lleva al lado un espacio en blanco.-

Si está de acuerdo, coloque una S (si) en el espacio en blanco.-  
Si no está de acuerdo, coloque una N (no).  
Si está indeciso coloque un signo de ? (interrogación).

Si no se relaciona con su trabajo o no lo sabe deje en blanco el espacio.-

Observe estos Ejemplos referidos al Tabaco.

#### TABACO

Estimulante  
Bueno

      S        
      N      

En este caso el sujeto ha respondido que el tabaco SI es un estimulante, pero NO es bueno. Como usted puede ver no hay en este caso, ni en los que vamos a ver a continuación, respuestas correctas o incorrectas. Cada quien puede tener su propia opinión. Los resultados son confidenciales e interesan sólo los resultados por grupos. No medite sus respuestas. Indique las que piense inmediatamente.-

**AHORA PUEDE COMENZAR A TRABAJAR**

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

1/7

### CARACTERISTICAS DE MI JEFE (MANDO) INMEDIATO

SOLICITA MIS OPINIONES:.....  
DIFICIL DE CONTESTAR:.....  
DESCORTES:.....  
ALABA EL TRABAJO BIEN HECHO:.....  
TIENE TACTO:.....  
INFLUYE SOBRE MI:.....  
ESTA BIEN INFORMADO:.....  
NO SUPERVISA LO SUFICIENTE:.....  
SE IRRITA CON FACILIDAD:.....  
ME DICE EN QUE SITUACION ME ENCUENTRO:.....  
SE MANTIENE MOLESTO:.....  
TESTARUDO:.....  
CONOCE BIEN EL TRABAJO:.....  
MALO:.....  
INTELIGENTE:.....  
ME DEJA QUE ME HAGA CARGO DE MI TRABAJO:.....  
ESTA CERCA CUANDO SE LE NECESITA:.....  
PEREZOSO:.....  
TOTAL:.....

LAS OPORTUNIDADES PARA ASCENDER EN LA EMPRESA  
SON:

BUENAS OPORTUNIDADES PARA ASCENDER:.... \_\_\_\_\_

OPORTUNIDADES BASTANTE LIMITADAS:..... \_\_\_\_\_

ASCENSOS DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES: \_\_\_\_\_

EMPLEO SIN ASCENSO:..... \_\_\_\_\_

BUENAS OPORTUNIDADES PARA ASCENDER:.... \_\_\_\_\_

BUENAS POSIBILIDADES PARA ASCENDER:.... \_\_\_\_\_

POLITICAS INJUSTAS DE ASCENSO:..... \_\_\_\_\_

ASCENSOS POCO FRECUENTES:..... \_\_\_\_\_

ASCENSOS REGULARES:..... \_\_\_\_\_

BASTANTES BUENAS PROBALIDADES  
DE 3CENSO:..... \_\_\_\_\_

TOTAL:..... \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS DEL COMPAÑERISMO

ESTIMULANTES:..... \_\_\_\_\_

ABURRIDOS:..... \_\_\_\_\_

LENTOS:..... \_\_\_\_\_

AMBICIOSOS:..... \_\_\_\_\_

TONTOS:..... \_\_\_\_\_

RESPONSABLES:..... \_\_\_\_\_

RAPIDOS:..... \_\_\_\_\_

INTELIGENTES:..... \_\_\_\_\_

ES FACIL ENEMISTARSE CON ELLOS:.... \_\_\_\_\_

HABLAN DEMASIADO:..... \_\_\_\_\_

ASTUTOS:..... \_\_\_\_\_

PERE?OSOS:..... \_\_\_\_\_

DESAGRADABLES:..... \_\_\_\_\_

NO HAY INTIMIDAD CON ELLOS:..... \_\_\_\_\_

ACTIVOS:..... \_\_\_\_\_

CON INTERESES CORTOS:..... \_\_\_\_\_

LEALES:..... \_\_\_\_\_

ES DIFICIL VERSE:..... \_\_\_\_\_

TOTAL:..... \_\_\_\_\_

SALARIO ACTUAL PROVEE

INGRESOS ADECUADOS PARA GASTOS

NORMALES:.....

PARTICIPACION SATISFACTORIA

EN LOS BENEFICIOS:.....

APENAS PUEDE VIVIRSE CON LOS INGRESOS:.....

MALOS:.....

INGRESOS QUE PERMITEN ALGUNOS LUJOS:..

INSEGUROS:.....

MENOS DE LO QUE MEREZCO:.....

SALARIO ALGO ELEVADO:.....

SALARIOS INSUFICIENTES:.....

**TOTAL:.....**

5/7

SU TRABAJO ACTUAL ES:

FASCINANTE:.....

ROUTINARIO:.....

SATISFACTORIO:.....

ABURRIDO:.....

BUENO:.....

CREATIVO:.....

RESPECTADO:.....

CALIDO (AMISTOSO):.....

AGRADABLE:.....

UTIL:.....

FATIGANTE:.....

SANO:.....

DESAFIANTE:.....

DE PIE (POSICION DE TRABAJO):.....

FRUSTRANTE:.....

SENCILLO:.....

INTERMINABLE:.....

DA UN SENTIMIENTO DE LOGRO:.....

**TOTAL:.....**

75

6

DATOS GENERALES:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

NUMERO DE PERSONAS BAJO SU MANDO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

OTROS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

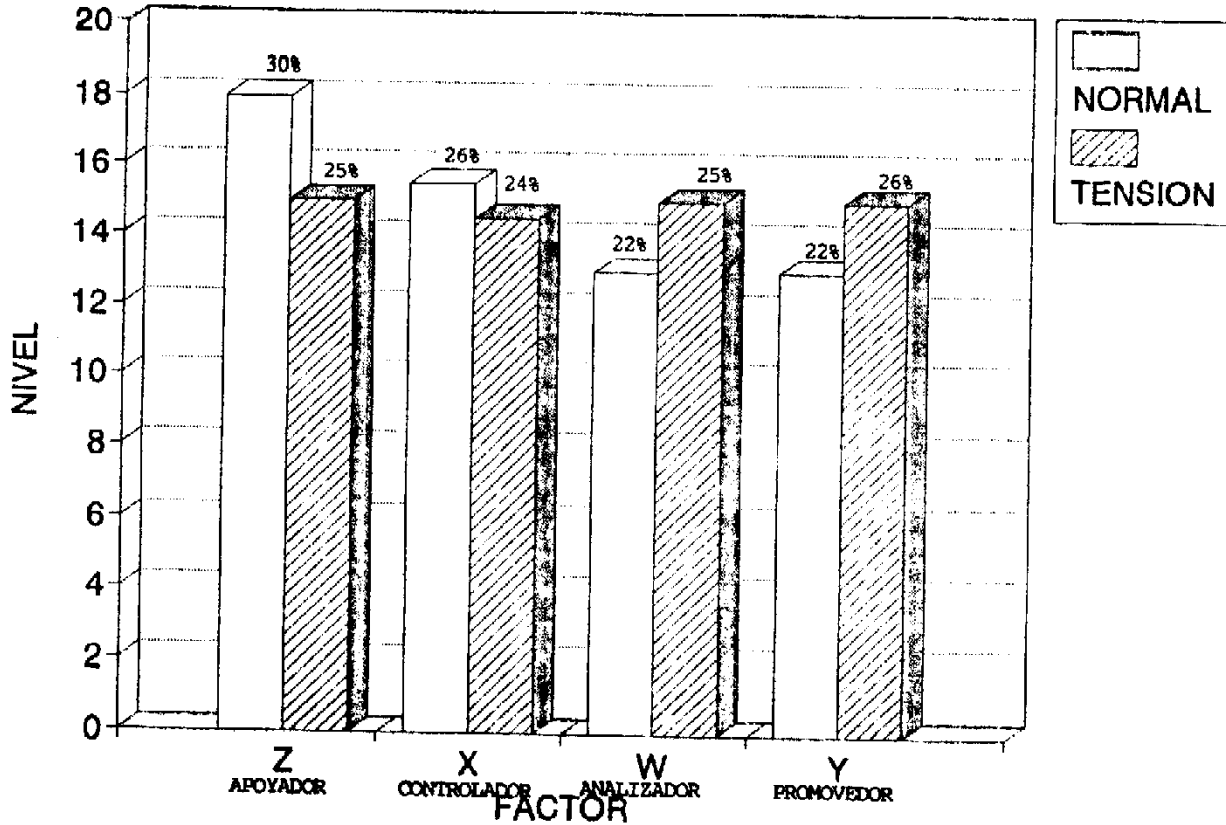
\_\_\_\_\_

A N E X O    N o . 3

G R A F I C A S  
Y        T A B L A S



### ESTILOS DE LIDERAZGO DE JEFES DE FAPCO EN SITUACION NORMAL Y BAJO TENSION



FUENTE: DATOS OBTENIDOS EN PRUEBA DE LIDERAZGO EFECTUADA EN FAPCO LTDA, OCTUBRE/96.

## ESTILOS DE LIDERAZGO (NORMAL)

## ESTILOS DE LIDERAZGO (TENSION)

TRABAJADOR	Z	X	W	Y	Z	X	W	Y
JEFE No. 1	14	15	17	14	11	14	23	12
JEFE No. 2	15	16	14	16	13	14	17	16
JEFE No. 3	15	18	15	12	13	15	16	16
JEFE No. 4	16	16	15	13	15	17	18	10
JEFE No. 5	16	16	11	17	12	14	16	16
JEFE No. 6	18	20	9	15	14	14	13	19
JEFE No. 7	17	17	18	7	20	11	14	16
JEFE No. 8	17	14	17	12	17	16	11	18
JEFE No. 9	17	19	14	11	16	14	15	16
JEFE No. 10	17	16	12	15	16	14	12	16
JEFE No. 11	18	13	16	13	15	17	13	14
JEFE No. 12	20	19	12	9	18	17	17	13
JEFE No. 13	21	13	7	17	11	18	17	14
JEFE No. 14	21	15	10	14	14	13	16	17
JEFE No. 15	22	7	15	16	10	13	14	14
JEFE No. 16	22	14	10	14	11	12	16	22
JEFE No. 17	23	16	11	10	23	16	10	12
	Z NORMAL	X NORMAL	W NORMAL	Y NORMAL	Z TENSION	X TENSION	W TENSION	Y TENSION
MEDIA	16.059	15.586	13.176	13.176	16	14.588	15.118	15.294
DESVIACION	2.8288	2.8736	2.2641	2.7867	3.446	1.9059	3.036	2.8672
CORRELACION Z CON X	-0.4968							
CORRELACION Z CON W		-0.4501						
CORRELACION Z CON Y			0.1165					
CORRELACION Z CON Z TENSION				0.0446				
CORRELACION Z CON X TENSION					-0.0358			
CORRELACION Z CON W TENSION						-0.2382		
CORRELACION Z CON Y TENSION							0.2166	
CORRELACION X CON W		-0.195						
CORRELACION X CON Y			-0.3819					
CORRELACION X CON Z TENSION				-0.3035				
CORRELACION X CON X TENSION					0.1022			
CORRELACION X CON W TENSION						0.1118		
CORRELACION X CON Y TENSION							0.1232	
CORRELACION W CON Y			-0.5727					
CORRELACION W CON Z TENSION				0.5455				
CORRELACION W CON X TENSION					-0.1618			
CORRELACION W CON W TENSION						0.0129		
CORRELACION W CON Y TENSION							0.4607	
CORRELACION Y CON Z TENSION				-0.2788				
CORRELACION Y CON X TENSION					0.1168			
CORRELACION Y CON W TENSION						0.0998		
CORRELACION Y CON Y TENSION							0.3073	
CORRELACION Z TENSION CON X TENSION					-0.5878			
CORRELACION Z TENSION CON W TENSION						0.3324		
CORRELACION Z TENSION CON Y TENSION							-0.1601	
CORRELACION X TENSION CON W TENSION						0.1087		
CORRELACION X TENSION CON Y TENSION							-0.5337	
CORRELACION W TENSION CON Y		-0.4874						

DATA: LAS CORRELACIONES IGUALES O MAYORES QUE 0.48 SON SIGNIFICATIVAS AL 5% Y LAS MAYORES O IGUALES A 0.20 SON SIGNIFICATIVAS AL 1%.

FUENTE: DATOS RECOPIADOS EN LA EMPRESA FAPCO LTDA, SEGUN PRUEBA DE LIDERAZGO, OCTUBRE/06.

ESTILOS DE LIDERAZGO

TABLA No. 1

79

## ESTILOS DE LIDERAZGO

## SATISFACCION LABORAL

F Z CON SALARIO BAJO	ESTILOS DE LIDERAZGO						SATISFACCION LABORAL				
	Z	X	W	TENSION Z	TENSION W	TENSION Y	TRABAJO	SALARIO	PROMOCION	MANDO	COMPANERO
JEFE No. 1	14	16	17	11	29	12	36	6	0	36	45
JEFE No. 2	15	18	14	13	17	18	38	6	0	36	45
JEFE No. 3	15	18	15	15	18	18	36	12	8	46	53
JEFE No. 4	19	16	15	15	18	10	36	12	8	46	53
JEFE No. 5	19	16	11	12	18	18	36	18	12	48	61
JEFE No. 6	16	20	9	14	19	19	38	18	24	48	64
JEFE No. 7	17	17	18	20	14	15	36	12	24	45	51
JEFE No. 8	17	14	17	17	11	18	38	12	24	45	54
JEFE No. 9	17	18	14	18	15	18	38	12	24	45	54
JEFE No. 10	17	18	12	18	15	18	38	12	24	45	54
JEFE No. 11	18	18	18	18	13	14	39	12	24	45	54
JEFE No. 12	20	19	12	13	17	13	36	12	24	45	51
JEFE No. 13	21	15	11	11	17	14	39	12	24	45	49
JEFE No. 14	21	15	10	14	18	17	39	12	24	45	49
JEFE No. 15	22	7	15	19	14	14	48	18	12	61	48
JEFE No. 16	22	14	10	11	18	22	36	18	12	48	48
JEFE No. 17	23	15	11	22	19	19	50	18	12	48	48
F Z CON TRABAJO	0.2648873										
F Z CON SALARIO	0.75002908										
F Z CON PROMOCION	0.52589489										
F Z CON MANDO	0.85959129										
F Z CON COMPANEROS	0.2682518										
F X CON TRABAJO	-0.72924579										
F X CON SALARIO	-0.37636904										
F X CON PROMOCION	0.15507805										
F X CON MANDO	-0.31900704										
F X CON COMPANEROS	-0.17335507										
F W CON TRABAJO	0.01001848										
F W CON SALARIO	-0.29172635										
F W CON PROMOCION	-0.25961755										
F W CON MANDO	-0.2468330										
F W CON COMPANEROS	0.17280722										
F Z tension CON TRABAJO	0.12902041										
F Z tension CON SALARIO	0.45591687										
F Z tension CON PROMOCION	0.20432118										
F Z tension CON MANDO	0.44846555										
F Z tension CON COMPANERO	0.21867605										
F W tension CON TRABAJO	-0.14622612										
F W tension CON SALARIO	-0.59842718										
F W tension CON PROMOCION	-0.45220897										
F W tension CON MANDO	-0.82041104										
F W tension CON COMPANERO	-0.47827741										
F Y tension CON TRABAJO	0.63152648										
F Y tension CON SALARIO	0.19452267										
F Y tension CON PROMOCION	0.3457831										
F Y tension CON MANDO	0.1826124										
F Y tension CON COMPANERO	0.32214195										

DATA: MATRIZ DE ANALISIS DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA SATISFACCION LABORAL.

FUENTE: DATOS RECOPIADOS EN LA EMPRESA FAPCO LTDA, EN OCTUBRE/86.

ESTILOS DE LIDERAZGO (CONTINUACION)

TABLA NO. 2

SATISFACCION LABORAL EN FAPCO LTDA.

TRABAJADOR	TRABAJO	SALARIO	PROMOC.	MANDO	COMPANERO
EMPLEADO No. 1	36	6	0	36	45
EMPLEADO No. 2	36	6	6	36	45
EMPLEADO No. 3	36	12	6	45	33
EMPLEADO No. 4	36	12	6	45	30
EMPLEADO No. 5	36	12	12	45	51
EMPLEADO No. 6	48	18	12	51	48
EMPLEADO No. 7	36	18	12	48	48
EMPLEADO No. 8	33	18	12	48	48
EMPLEADO No. 9	36	30	12	33	36
EMPLEADO No. 10	36	24	18	33	45
EMPLEADO No. 11	36	24	18	48	48
EMPLEADO No. 12	30	30	18	45	36
EMPLEADO No. 13	36	30	18	36	45
EMPLEADO No. 14	36	30	18	33	45
EMPLEADO No. 15	36	30	18	33	45
EMPLEADO No. 16	36	30	18	36	45
EMPLEADO No. 17	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 18	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 19	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 20	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 21	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 22	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 23	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 24	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 25	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 26	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 27	36	30	18	45	45
EMPLEADO No. 28	36	12	24	45	54
EMPLEADO No. 29	36	12	24	45	51
EMPLEADO No. 30	36	12	24	45	54
EMPLEADO No. 31	33	12	24	45	42
EMPLEADO No. 32	36	12	24	45	54
EMPLEADO No. 33	36	12	24	48	54
EMPLEADO No. 34	36	12	24	45	51
EMPLEADO No. 35	36	12	24	45	48
EMPLEADO No. 36	48	24	24	51	36
EMPLEADO No. 37	36	12	36	45	48
EMPLEADO No. 38	36	30	36	36	45
EMPLEADO No. 39	45	24	42	45	42
EMPLEADO No. 40	45	48	42	48	36
MEDIA	36.35	22.35	19.2	43.5	46.65
DEVIACION ESTANDAR	3.433893	9.608466	8.50794088	4.708767	4.877738918
CORRELACION TRABAJO CON SALARIO	0.326886				
CORRELACION TRABAJO CON PROMOCION	0.412826				
CORRELACION TRABAJO CON MANDO	0.166888				
CORRELACION TRABAJO CON COMPANEROS	-0.02883				
CORRELACION SALARIO CON PROMOCION		0.318928			
CORRELACION SALARIO CON MANDO		-0.02614			
CORRELACION SALARIO CON COMPANEROS		-0.24619			
CORRELACION PROMOCION CON MANDO			0.21880798		
CORRELACION PROMOCION CON COMPANEROS			0.17573884		
CORRELACION MANDO CON COMPANEROS				0.100518	

DATA: MATRIZ DE RESULTADOS DE SATISFACCION LABORAL (n=40) SEGUN ANALISIS DE CORRELACION PEARSON PARA OBTENER FACTORES DE ANALISIS FACTORIAL DE LAS CINCO VARIABLES DE SATISFACCION.

FUENTE: DATOS RECOPIADOS EN LA EMPRESA FAPCO LTDA, SEGUN PRUEBA DE SATISFACCION LABORAL, NOVIEMBRE/96.

# INDICE DE CONTENIDO

	PAGINA
<b>PROLOGO</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>Introducción</b>	
<b>1.1 Marco Conceptual</b>	7
<b>1.1.1 Administración Científica</b>	10
<b>1.1.2 Administración de Relaciones Humanas</b>	
<b>1.1.3 Conceptos Empíricos sobre Liderazgo</b>	14
1.1.3.1 Investigador Stogdill	15
1.1.3.2 Investigador Bass	16
1.1.3.3 Investigador Likert	17
1.1.3.4 Investigador Fiedler	
<b>1.1.4 Conceptos Teóricos sobre Liderazgo</b>	18
1.1.4.1 Teórico Mc Murray	19
1.1.4.2 Teórico Argyris	
1.1.4.3 Teórico Mc Gregor	20
1.1.4.4 Teórico Tanenbaum	21
<b>1.1.5 Definiciones Operativas sobre Liderazgo</b>	22
1.1.5.1 Teórico Burns	23
1.1.5.2 Liderazgo de Intercambio	
1.1.5.3 Liderazgo Transformador	
1.1.5.4 Teoría X y Y	24
1.1.5.5 Teoría Z y W	25
<b>1.1.6 Estilos de Liderazgo</b>	29
1.1.6.1 Estilo "W" Analizador	
1.1.6.2 Estilo "X" Controlador	30
1.1.6.3 Estilo "Y" Promovedor	31
1.1.6.4 Estilo "Z" Apoyador	
<b>1.1.7 Satisfacción Laboral</b>	32
1.1.7.1 El Trabajo	34
1.1.7.2 El Jefe	
1.1.7.3 Los Compañeros	
1.1.7.4 El Salario	
1.1.7.5 La Promoción	

<b>1.1.8 Premisas y Postulados</b>	35
<b>1.1.9 Formulación de Hipótesis</b>	36
<b>1.1.10 Definición de Variables</b>	
1.1.10.1 Variable Independiente	
1.1.10.2 Indicadores de V.I.	37
1.1.10.3 Variable Dependiente	38
1.1.10.4 Indicadores de V.D.	

## **CAPITULO II**

### **Técnicas e Instrumentos**

<b>2.1 Técnicas</b>	40
2.1.1 Muestreo Aleatorio	41
2.1.2 Observación y Rapport	42
2.1.3 Análisis Estadístico	43
<b>2.2 Instrumentos</b>	44
2.2.1 Prueba de Liderazgo	
2.2.2 Prueba de Satisfacción Laboral	45

## **CAPITULO III**

### **Presentación y Análisis de Resultados**

<b>3.1 Análisis Cualitativo General</b>	47
<b>3.2 Análisis Estadístico de los Estilos de Liderazgo y su influencia en la Satisfacción Laboral</b>	56

## **CAPITULO IV**

<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	59
<b>4.1 Conclusiones</b>	
<b>4.2 Recomendaciones</b>	60
<b>Bibliografía:</b>	64
<b>Anexo 1: Prueba de Liderazgo</b>	67
<b>Anexo 2: Prueba de Satisfacción Laboral</b>	72
<b>Anexo 3: Gráficas y Tablas</b>	77