

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN



TESIS

INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES QUE FUNCIONAN ACTUALMENTE EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES.

MARITZA DEL ROSARIO MONTERROSO LOPEZ

CARNÉ 200041479

COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES QUE FUNCIONAN ACTUALMENTE
EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES.

PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

POR

MARITZA DEL ROSARIO MONTERROSO LOPEZ
CARNÉ 200041479

COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE DE 2014

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovani Macz Choc
SECRETARIO:	Lic. Econ. Héctor Virginio Escobar Rubio
REPRESENTANTE EGRESADOS:	Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	P.E.M. Hugo Francisco Ruano Rivera Br. Marco Tulio Medina Pérez

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADORA:	Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres
SECRETARIA:	Licda. Hilma María Auxiliadora Gamboa Ruiz
VOCAL:	Licda. Higinia Juvitza García

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen

REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

ASESORA

Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 22 de Noviembre de 2013
Ref. No.: 15/CADE-378-2013

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Tesis titulado "INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES QUE FUNCIONAN ACTUALMENTE EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Maritza del Rosario Monterroso López, Carné No. 200041479.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Asesora



c.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 31 de Julio de 2014
Ref. No.: 15/CADE-081- 2014

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Tesis titulado "INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES QUE FUNCIONAN ACTUALMENTE EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Maritza del Rosario Monterroso López, Carné No. 200041479.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz
Revisor



c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 28 de Agosto de 2014
Ref. No.: 15/CADE-137- 2014

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Tesis titulado "INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES QUE FUNCIONAN ACTUALMENTE EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Maritza del Rosario Monterroso López, Carné No. 200041479.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 01 de Septiembre de 2014
Ref. No.: 15/CADE-140-2014

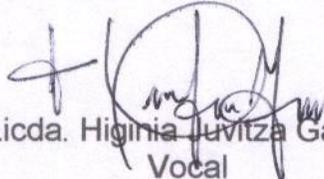
Licenciado
Fredy Giovani Macz Choc
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables de la asesora, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Tesis titulado "INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES QUE FUNCIONAN ACTUALMENTE EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES" elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Maritza del Rosario Monterroso López, Carné No. 200041479**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"


Licda. Higinia Juvitza García
Vocal




Licda. Hanna María A. Campos Ruiz
Secretaria




Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Coordinadora Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas



c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes la tesis Titulada Influencia del estilo de liderazgo predominante en las organizaciones gubernamentales que funcionan actualmente en el municipio de Salamá, Baja Verapaz, en la satisfacción laboral del personal en el ejercicio de sus funciones, como requisito previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.



Maritza del Rosario Monterroso López
Carné número 200041479

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: Del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma”.

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2 .4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Por ser fuente de sabiduría y de fortaleza para poder alcanzar este logro.
- MIS PADRES** Por darme la oportunidad de vivir y alcanzar cada uno de mis logros obtenidos hasta este momento, mil gracias por su apoyo, comprensión y motivación a seguir adelante.
- COMPAÑEROS** Por compartir momentos especiales en la universidad.
- MI ESPOSO E HIJOS** Por la motivación, el amor y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

DOCENTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Por la vida y la fuerza para alcanzar este logro que es parte importante de mi vida.

MIS PADRES

Angel Monterroso y Virgilia López, porque siempre me brindaron su amor incondicional, su apoyo y paciencia.

MIS HERMANOS

Por su apoyo incondicional que me han brindado en todo momento y ser ejemplo para alcanzar nuestras metas.

MI ESPOSO E HIJOS

Danny, Daniel y Alejandro por llenar mi vida de amor, alegría y motivación al estar siempre a mi lado. Este logro es para nosotros.

MI FAMILIA

A todos mis familiares que me resulta muy difícil nombrar en tan poco espacio sin embargo ustedes saben quiénes son, gracias por su apoyo.

A MIS SOBRINOS

Como una motivación y ser ejemplo para alcanzar sus metas.

ÍNDICE

RESUMEN	Pág. ii
INTRODUCCIÒN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

1.1	Antecedentes	5
1.2	Justificación	7
1.3	Determinación o planteamiento del problema	8
1.4	Definición del problema	9
1.5	Especificación del problema	10
1.6	Alcances	10
	1.6.1 Ámbito geográfico	10
	1.6.2 Ámbito institucional	10
	1.6.3 Ámbito personal	10
	1.6.4 Ámbito temporal	10
1.7	Límites	11
1.8	Aporte	11
1.9	Revisión de literatura	12
	1.9.1 Definición de líder	12
	1.9.2 Factores que determinan el comportamiento del líder	19
	1.9.3 Estilos de liderazgo	19
	1.9.4 El liderazgo en la administración pública	21
1.10	La satisfacción laboral	23
1.11	Definición y naturaleza de la satisfacción laboral	25
1.12	Factores que condicionan la satisfacción laboral	27

1.12.1 Clima organizacional	27
1.12.2 Políticas empresariales	30
1.12.3 Otros factores	34
1.12.4 Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento de los subordinados	34
1.12.5 Influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral	37
1.12.6 Principales manifestaciones de la satisfacción laboral	39

CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO

2.1	Objetivos	45
2.1.1	Objetivo general	45
2.1.2	Objetivos específicos	45
2.2	Metodología documental / descriptiva	46
2.3	Sujetos	46
2.3.1	Muestra	46
2.4	Técnica de recolección de datos	48
2.4.1	Fuentes de datos	49
2.4.2	Técnica de recolección	49
2.5	Procesamiento de la información	50

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO	69

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1 Distribución de la muestra	48
CUADRO 2 Estilo de liderazgo del jefe o dirigente	53
CUADRO 3 Satisfacción laboral en la institución	54
CUADRO 4 Estilo democrático y satisfacción laboral en la institución	55
CUADRO 5 Estilo liberal y satisfacción laboral en la institución	56
CUADRO 6 Estilo autoritario y satisfacción laboral en la institución	57
CUADRO 7 Satisfacción laboral	58
CUADRO 8 Acciones del jefe que determinan el tipo de liderazgo	59
CUADRO 9 Factores que denotan la satisfacción laboral de los empleados públicos	60

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1 Distribución de la muestra	52
GRÁFICA 2 Estilo de liderazgo del jefe o dirigente	53
GRÁFICA 3 Satisfacción laboral en la institución	54
GRÁFICA 4 Estilo democrático y satisfacción laboral en la institución	55
GRÁFICA 5 Estilo liberal y satisfacción laboral en la institución	56
GRÁFICA 6 Estilo autoritario y satisfacción laboral en la institución	57
GRÁFICA 7 Satisfacción laboral	58
GRÁFICA 8 Acciones del jefe que determinan el tipo de liderazgo	59
GRÁFICA 9 Factores que denotan la satisfacción laboral de los empleados públicos	60

RESUMEN

El presente estudio se fundamenta en la temática de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, debido a que estos temas son de índole crucial hoy en día, para las empresas y entidades, tanto públicas como privadas.

El propósito general del mismo consistió en determinar el estilo de liderazgo predominante en las instituciones y organizaciones gubernamentales, que funcionan actualmente en Salamá, Baja Verapaz y su influencia en la calidad de satisfacción laboral del personal en el ejercicio de sus funciones.

La motivación es un factor que debe interesar a todo líder; sin ella sería difícil alcanzar el funcionamiento correcto de la organización, y por ende el cumplimiento de los objetivos. La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar acciones.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo, orientado a conseguir los objetivos de las organizaciones y empuja a los individuos a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse personal y profesional.

Se llevó a cabo la investigación en una muestra de empleados públicos, aplicando el Test de Liderazgo y un Cuestionario de Satisfacción. Los datos obtenidos se procesaron y presentaron en cuadros y gráficas estadísticas.

La metodología de investigación documental que se efectuó en este estudio, se basa en la técnica de análisis de situaciones de campo, a través de la observación y revisión documental respecto a los estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

De acuerdo a los datos obtenidos y analizados en este estudio, se concluyó que el estilo de liderazgo predominante es el democrático y los empleados públicos encuestados, en su gran mayoría, expresaron estar satisfechos laboralmente.

Sin embargo se determinó que dicho estilo presenta debilidades. En relación al alcance de objetivos.

En términos generales se recomienda, con base a la conclusión general del estudio, establecer un programa sistemático y sostenido de formación de líderes enfocados a optimizar las relaciones interpersonales entre líder y equipo de trabajo, la gestión pública por resultados y la capacidad de liderazgo. Además de esta manera se mejora el control del grupo y propicia la participación organizada de empleados públicos, dirigentes estatales y población comunitaria en el ejercicio de liderazgo proactivo y solidario.

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la influencia del liderazgo, se realizó en organizaciones gubernamentales del municipio de Salamá, Baja Verapaz; en la cual se asumió como objetivo general establecer el estilo de liderazgo predominante en dichas instituciones así como su influencia en la satisfacción laboral; debido a que el trabajo del líder orienta a la organización y a los empleados hacia el éxito.

Este documento está integrado por tres capítulos, cuyo contenido se describe a continuación.

El capítulo 1, contiene marco conceptual del problema, corresponde a la descripción general de los antecedentes, justificación, planteamiento y especificaciones del problema, alcances; ámbitos geográfico, institucional, personal y temporal; límites y aportes: así como la naturaleza de estilos de liderazgo, la satisfacción laboral, clima organizacional y políticas

En el capítulo 2, se incluye la metodología que fue utilizada, así como también los objetivos, metodología documental, la muestra y técnica de recolección de datos.

El capítulo 3, describe el análisis y discusión de resultados obtenidos en la investigación, se utilizó una muestra de 102 servidores públicos, que pertenecen a 15 instituciones, en la parte final, se encuentran las conclusiones en las cuales se presentan los principales resultados de la investigación

y las recomendaciones que se realizan para implementarle gradualmente a fin de mejorar el sistema administrativo de las organizaciones Gubernamentales de Salamá, Baja Verapaz-

OBJETIVOS

Objetivo general

Establecer el estilo de liderazgo predominante en las instituciones y organizaciones gubernamentales que funcionan actualmente en Salamá, Baja Verapaz y su influencia en la satisfacción laboral del personal en el ejercicio de sus funciones.

Objetivos específicos

- a. Conocer el estilo de liderazgo de los dirigentes y jefes de unidades administrativas de las distintas instituciones y organizaciones públicas.
- b. Determinar la satisfacción laboral de los empleados públicos que trabajan actualmente en instituciones y organizaciones estatales locales.
- c. Identificar factores de insatisfacción laboral.

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

En la actual época de la globalización, de avances y constantes cambios en todos los campos como el industrial, comercial, empresarial, se llevan a cabo investigaciones, sobre diversidad de temas, entre ellos del contexto organizacional, donde, se han desplegado estudios sobre el liderazgo y sus estilos y acerca de satisfacción laboral.

Liderazgo es dirigir, guiar, administrar, ejercer influencia, monitorear, evaluar otras actividades relacionadas, así como la manera de realizar el proceso administrativo, con el fin que los trabajadores manifiesten satisfacción en el desarrollo de sus funciones, en el ambiente laboral en el cual se desempeñan.

Dentro de algunos estudios que se han desarrollado se afirma de la influencia del líder, el cual afecta de manera importante en la determinación del éxito.

El liderazgo es un factor fundamental para el buen desarrollo en todas las actividades que se llevan a cabo en una organización, un liderazgo negativo, refleja atrasos en las tareas y desmotivan; afectando la calidad de productos o servicios que no llenan las expectativas y especificaciones mínimas que se solicitan de consumidores por ello es

necesario que manifieste eficiencia que deben convertirse en satisfacción de lo contrario, podrían resultar pérdidas para la organización.

Un buen líder ejerce un papel, dentro de la organización estableciendo actividades y principios, el tipo de actividad, los procesos laborales y en el objetivo fundamental de su gestión. Quien asume el liderazgo, es responsable de dirigir y coordinar un grupo de individuos dentro de una organización, lo cual exige características, capacidades y destrezas para lograr desarrollar su gestión con éxito.

En relación con la satisfacción laboral, entre los elementos determinantes que lo favorecen o limitan están:

“Claridad en la distribución de funciones, conocimiento amplio acerca de las metas laborales, debido a que el supervisor, no realiza sus funciones adecuadamente para mantener una comunicación efectiva con su equipo laboral. Circunstancias que generan descontento, insatisfacción y situaciones problemáticas entre jefes y subordinados.”¹

También afectan negativamente al personal, la falta de comunicación clara, no informar los resultados alcanzados a nivel empresa y carencia de equipo tecnológico apropiado.

“La motivación tiene como objetivo determinar los mecanismos que se necesitan para motivar el interés de los trabajadores, con el fin que al realizar sus funciones, sea de manera

¹ MARIA J., RENDON P. (Tesis). *Análisis del clima organizacional en la empresa. Grupo Comercial de Guatemala*. Satisfacción Laboral. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Gestión del Talento Humano. (2012).

efectiva y se sientan satisfechos con su entorno laboral y así colaboren con la productividad efectiva.”²

La falta de motivación al personal, crea insatisfacción de los trabajadores, en su desempeño laboral. Se requiere la implementación de acciones para formar al personal en el desarrollo de sus funciones y aprovechamiento de técnicas que favorezcan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva que debe predominar en el ámbito laboral.

Por lo anterior, el liderazgo debe practicarse y enfocarse en satisfacer las necesidades emocionales y materiales de los empleados que así lo necesiten. Es fundamental entonces, poseer habilidades para establecer y lograr objetivos, determinar prioridades y ejecutar planes de acción, así como la toma de decisiones; organizar tareas, motivar a los empleados, evaluar acciones y retroalimentar al personal.

1.2 Justificación

El beneficio que conlleva la realización de estudios acerca de la temática de los estilos de liderazgo y la influencia de éste en la satisfacción laboral de quienes laboran en la administración pública, es de suma importancia, debido a los datos y resultados que este tipo de investigaciones puede ofrecer en cuanto a la utilidad práctica y académica que estos temas representan.

De esta cuenta que el estilo que desarrolle un líder a nivel organizacional, puede motivar de manera muy positiva al trabajador, ya que determina normas y procedimientos en cuanto al trabajo de grupo,

²RAFAEL E, RAMÍREZ M. (Tesis). *Estrategias de motivación al personal de una municipalidad, para mejorar la efectividad laboral*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2009)

en el cumplimiento del tiempo de entrega de tareas y su comprobación; y en la participación en líneas de toma de decisiones.

Así también permite que los trabajadores participen en el análisis de problemas, aporten soluciones y ofrece alternativas en cuanto al manejo de problemas y situaciones difíciles, cuando así se requiere.

La importancia del presente estudio, radica en conocer acerca de los estilos de liderazgo y de la influencia que ejercen, para mejorar la productividad y la satisfacción laboral en el sector público administrativo. Por ello, es importante indagar sobre las características de estos estilos y como pueden estos aplicarse dentro de la organización.

Disponer de la información sobre satisfacción que permite enriquecer conocimientos con respecto a la participación de líderes en el desarrollo de una trabajo eficiente, en la gestión laboral y la interrelación con los empleados, para alcanzar los objetivos organizacionales preestablecidos por las entidades públicas y brindar al empleado un ambiente agradable en el cual puedan desarrollar sus labores con plena satisfacción.

1.3 Determinación o planteamiento del problema

Dentro del contexto institucional, se evidencia la importancia que tiene el tema del liderazgo y sus estilos, y que se materializa en el comportamiento de los líderes como figura de guía y control, situación que se refleja en la influencia que estimula la actitud de satisfacción o insatisfacción laboral que demuestran los empleados que se encuentran bajo determinado control direccional.

La actuación de los líderes dentro de las organizaciones y la influencia que ejercen en los trabajadores, con respecto de la satisfacción laboral y de la productividad.

Los atributos de los líderes manifiesta en las personas en las cuales ejercen su influencia. El factor que motiva a una persona a ser líder, es la disposición de las personas que le siguen. Además, las personas tienen la tendencia a seguir a aquellos que les ofrecen condiciones para la satisfacción de sus necesidades.

El liderazgo y la motivación están interrelacionados de manera muy estrecha, debido a que la motivación es el incentivo que necesitan las personas para apoyar a un líder.

1.4 Definición del problema

El presente problema de investigación se define como: Influencia que ejerce el estilo de liderazgo de los dirigentes de instituciones públicas y jefes de unidades administrativas de las mismas, sobre la satisfacción que el personal tiene de las condiciones ambientales y laborales en que se desempeñan, asumiendo que un líder debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social o laboral.

Dentro del liderazgo, el comportamiento como función de un jefe, debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos. Así, el jefe que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio en la realización laboral, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder. El liderazgo favorece la reducción de incertidumbre para el logro de objetivos y metas.

1.5 Especificación del problema

¿Cómo influye el estilo de liderazgo predominante en las instituciones y organizaciones gubernamentales que funcionan actualmente en el municipio de Salamá, Baja Verapaz, en la calidad de satisfacción laboral del personal en el ejercicio de sus funciones?

1.6 Alcances

Comprende las áreas siguientes:

1.6.1 Ámbito geográfico

Municipio Salamá, cabecera departamental del departamento Baja Verapaz.

1.6.2 Ámbito institucional

Instituciones y organizaciones públicas descentralizadas que funcionan actualmente en el departamento de Baja Verapaz, con sede en la cabecera departamental de Salamá.

1.6.3 Ámbito personal

Empleados públicos que laboran actualmente en las instituciones y organizaciones públicas en la cabecera departamental, Salamá, Baja Verapaz.

1.6.4 Ámbito temporal

El estudio abarcó el período del año 2013.

1.7 Límites

El estudio está diseñado para medir el estilo de liderazgo de los jefes de instituciones y organizaciones gubernamentales a través de una muestra de empleados públicos y el grado de satisfacción laboral que éstos tienen en el desempeño de sus funciones de acuerdo a la naturaleza de liderazgo que los orienta y coordina.

No serán encuestados los dirigentes o jefes. Los empleados evaluarán el estilo de liderazgo de sus respectivos jefes y a su vez, el grado de satisfacción laboral que tienen.

1.8 Aporte

El resultado de esta investigación puede considerarse como un aporte importante en el estudio de los temas de liderazgo y satisfacción laboral, para los profesionales y estudiantes de distintas especialidades como Administración de Empresas, Psicología Industrial y Organizacional, Psicología Social, Sociología, Antropología y otras afines, así mismo como al personal dirigente y ejecutivo de la administración pública local.

Lo anterior se fundamenta en el hecho que, entre la diversidad de actitudes que cada ser humano tiene, el comportamiento organizacional se refiere a aquellas que se originan en el ambiente de las organizaciones formales: empresas, instituciones, en este caso en el área de la administración pública, que dan a conocer las evaluaciones favorables o desfavorables acerca del estilo de liderazgo, lo que, de alguna manera incide en resultados del trabajo en el sector público.

El aporte principal de esta investigación consiste en presentar los diferentes resultados de trabajos de funcionarios públicos; conocer la

efectividad o no de su liderazgo y tomar decisiones en relación a su fortalecimiento.

1.9 Revisión de literatura

Para comprender ampliamente el papel que desarrolla el líder en el campo organizacional se presentan las conceptualizaciones siguientes:

1.9.1 Definición de líder

“El término líder, se deriva, del inglés leader, hace referencia a un individuo que dirige, guía y actúa como jefe de un grupo de personas. De tal conceptualización, para que el liderazgo sea efectivo, los demás integrantes debe reconocer las capacidades del líder del grupo. El líder tiene la habilidad y atributos de ejercer influencia en otras personas. Su comportamiento y carisma logran estimular a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un propósito en común”³

“El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores”⁴

Para convertirse en un líder, la base es el hecho de conocerse a sí mismo, se construye a sí mismo; la condición esencial del liderazgo está el autoconocimiento. Un verdadero líder, se conoce así mismo muy bien y por esta razón es que puede auto-dirigirse de puede dirigir y guiar a otras personas exitosamente.

³DICCIONARIO. *Definición de líder*. El Qué es, Significado y Concepto 2012 <http://definicion.de/lider/#ixzz2PpGHmWqp> . (Marzo de 2013).

⁴John G. Maxwell. *Desarrolle el líder que está en usted*, Editorial caribe. P 14

Al líder le corresponde crear un ambiente que transmita y refleje los valores y principios en los cuales se fundamenta una organización y al mismo tiempo motivar y despertar en las personas el entusiasmo e interés por la búsqueda de logros, propósitos y objetivos que sean merecedores de su dedicación y sus mayores esfuerzos.

a. **Definición y naturaleza del liderazgo**

El término liderazgo significa guiar, dirigir, encausar, personas, actividades, proyectos, movimientos. Es un proceso en el cual se requiere de talentos, capacidades, destrezas de organización, observación, acumulación de experiencia y aplicación de la misma en los asuntos de gestión laboral.

El liderazgo, implica una actitud de control direccional en lo relativo a comportamientos, metas, objetivos, en donde intervienen de manera primordial, procesos de observación sistemática intencionada en donde se aplique constancia, dedicación, perseverancia y continuidad. El liderazgo en sí, para ser realmente efectivo requiere de los factores siguientes:

1. Planificar: Se refiere a, programar, establecer prioridades, hacer proyecciones de corto, mediano y largo plazo, en cuanto a recursos, tiempo, tomar en cuenta el grado de efectividad de los trabajadores en lo que respecta al desarrollo de sus funciones.

2. Organizar: Se basa en mantener el orden, estableciendo prioridades, con el fin de conformar una estructura organizacional efectiva y eficaz, coordinando a través de métodos y estrategias de nivel gerencial y laboral, con el fin de alcanzar las metas propuestas y de poder también superarlas.
3. Dirigir: Hace referencia a administrar, manejar, tutelar, tomar decisiones, delegar autoridad, instruir de manera concisa, clara, precisa y a la vez específica, procurando mantener un ambiente de cordialidad entre los empleados a nivel de toda la organización.
4. Ejecutar: Es todo lo relativo a diseñar y conformar con responsabilidad un plan, fundamentado en un procedimiento metodológico, para mejorar de forma constante y continua, al personal que labora en la organización, a efecto que los colaboradores puedan desarrollar aptitudes y destrezas en el trabajo, lo cual conlleva la observación, análisis y razonamiento del clima organizacional.

Así como la aplicación de métodos de índole laboral, desarrollando para ello planes de capacitación para el personal tanto antiguo como nuevo, de manera que se puedan elevar los niveles de eficiencia, lo cual motiva la productividad laboral, que a su vez aumenta la satisfacción y con ello se puede obtener el logro de un desempeño de alta calidad y rendimiento a nivel organizacional.

5. Retroalimentar: Hace referencia a las reacciones o respuestas que se obtienen, con respecto de una actuación o actividad llevada a

cabo con anterioridad, para cambiar, modificar y/o mejorar o superar lo presente.

El liderazgo contempla la creación y puesta en práctica de una gestión comunicativa, con el fin de informar acerca de los procesos y del progreso de la organización, de manera continua, a los trabajadores, colaboradores, implementadores y beneficiarios de la organización, ello posibilita el procesamiento de datos y la utilización de la información para la toma de decisiones y con ello implementar las mejoras que sean necesarias y pertinentes, en función de lograr el mejor rendimiento de los trabajadores en el contexto organizacional.

Utiliza de manera racional y equilibrada los recursos que le favorecen a su gestión, para llevar a cabo los procesos laborales adecuados que contribuyen de manera directa o indirecta al éxito de la organización, entre estos recursos se cuentan los siguientes: El recurso humano (el de mayor importancia), materias primas, maquinaria y equipos, herramientas, capital con el que cuenta la organización.

“El liderazgo es un elemento esencial que trasciende en la planificación e implementación de programas. Este fenómeno, hace uso de sus herramientas de carácter directivo, sobre las cuales planifica y pone en marcha mecanismos, que puedan asegurar y verificar que se está llevando a cabo una gestión laboral sobre la línea correcta, en cuanto al desarrollo organizacional.”⁵

⁵ BARTLE PHIL, PhD. La naturaleza de la supervisión y la evaluación. Definición y propósito. Colectivo de Potenciación Comunitaria. Folleto de Taller. Catalá. 2007 (Traducción al español por Sada Lourdes 2011).

Así también, el liderazgo, tiene como propósito fundamental, dirigir, en función de mejorar y hacer más eficaz el desempeño de los trabajadores, lo cual se logra, por medio de la ejecución de actividades tales como:

“Dinámicas, discusiones de grupo, capacitación y adiestramiento para el desarrollo de habilidades y destrezas, establecimiento de prioridades, desarrollo y puesta en marcha de planes de acción, forma eficaz de decisiones, organización o distribución de tareas, motivación e incentivación de colaboradores, control del curso de las acciones, retroalimentación del personal.”⁶

Este fenómeno de carácter direccional, persigue el logro de altos niveles de productividad y que sus trabajadores se desarrollen en un ambiente agradable, motivador y que les brinde satisfacción laboral, a fin de que la organización en general pueda beneficiarse con resultados significativamente efectivos.

a. Naturaleza de la relación entre líder y subordinados

El comportamiento de un líder, por su naturaleza directiva e instruccional, se distingue por poseer características de observador, e integra elementos fundamentales tales como guiar, inspeccionar, controlar, registrar, intervenir, realizar con determinada frecuencia revisiones, monitorear, entre otros.

Lo cual conlleva un conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, sentido común, visión y previsión, que se

⁶ Ibíd.

encuentran estrechamente vinculados con la experiencia, que aplica en su relación con el grupo de personas que están bajo su cargo, es decir sus subordinados, con el propósito de lograr que exista un contexto organizacional que se desarrolle en un clima de armonía y con efectividad.

Es un hecho que el desempeño positivo de un líder en sus actividades y funciones, determina en gran parte, la eficacia y productividad de los subordinados en el desarrollo de sus labores y tareas, con respecto de los programas y proyectos propuestos y preestablecidos por la organización laboral.

La función de un buen líder conlleva desarrollar una labor eficiente, a través de su profesionalismo, dedicación y esfuerzo, así como de la incorporación de su experiencia la cual ha obtenido durante la ejecución de proyectos y de la participación en programas de capacitación.

Así como también de la labor cotidiana en el trabajo que desarrolla con el grupo de trabajadores que tiene bajo su cargo, asumiendo el mismo con la debida responsabilidad y con la aplicación de principios, uso de métodos y técnicas, así como de estrategias de supervisión apropiadas, flexibles, funcionales y efectivas que permitan alcanzar los propósitos y metas establecidas por la organización, además de lograr un ambiente laboral agradable.

Un líder positivo debe poseer ciertas cualidades fundamentales, que deben regir su comportamiento, en función de lograr una relación armoniosa que construya un clima organizacional apto, con respecto del grupo de empleados que se encuentra bajo su

cargo, dentro del contexto de la administración pública, dichas cualidades, es necesario puntualizar, siendo estas:

1. Adaptabilidad al sistema, a los procesos y a las diversas situaciones que se presentan, con respecto del manejo de las mismas con talento a efecto de sacar provecho y experiencia de las mismas.
2. Confianza en sí mismo, para lo cual debe desarrollar madurez emocional que conlleva un conocimiento, discernimiento, raciocinio, criterio, para manejar los procedimientos organizacionales y adaptarlos y dirigirlos hacia el personal para que los mismos, los asimilen de manera positiva y efectiva en función de lograr un ambiente de satisfacción laboral.
3. Educación, transmitiendo preparación, manejo de conocimientos, valores, principios morales y éticos, que se imponen con su presencia, aspecto y trato para con los demás colaboradores dentro de la organización laboral.
4. Energía y entusiasmo, que demuestra con su constancia, buen trato, amabilidad, disponibilidad, flexibilidad y al mismo tiempo, carácter y voluntad en relación con los trabajadores, procedimientos y distintas situaciones que se presentan dentro de la organización.
5. Sociabilidad, que se da en cuanto a la relación afable, cordial y buen trato que mantiene el líder con los subordinados y así mismo con el entorno laboral en general, dentro de la organización.

1.9.2 Factores que determinan el comportamiento del líder

Algunos factores que determinan el comportamiento del líder se describen a continuación:

- a. Personalidad, el líder se dirige con propiedad y transmite una actitud de respeto, debido a que considera sobremanera la personalidad, la naturaleza y las diferencias individuales y con ello brinda las oportunidades adecuadas para motivar la expresión y la creatividad de cada persona con la cual se relaciona.
- b. Experiencia, el líder, está comprometido a estimular la confianza en lo que respecta a la responsabilidad que tiene cada individuo en lo correspondiente al desempeño de sus compromisos y deberes laborales.
- c. Expectativas, el líder tiene la responsabilidad de facilitar oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes favoreciendo así al empleado, para ello debe valerse de la libre expresión y las contribuciones y participaciones de todos los interesados, además debe fundamentarse en la hipótesis de que los empleados pueden mejorar su rendimiento.

1.9.3 Estilos de liderazgo

A continuación se describen los estilos de liderazgo:

- a. Estilo autocrático, se caracteriza por tener el poder de decisión, proceden conforme su propia voluntad, sin tomar en cuenta consideraciones de otros, sin consultar con nadie,

señalan o determinan las normas y procedimientos de un grupo, así como, que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican el tiempo de cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas.

Se distingue por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones. Así también, dicta técnicas y pasos de las actividades a realizar, asigna las tareas y funciones a realizar, algunas veces este estereotipo de supervisión, mantiene alejados a los colaboradores para evitar críticas.

- b. Estilo democrático, este es el estilo particular del líder que permite que los trabajadores participen en el razonamiento de los problemas que surgen y en la solución de los mismos. Anima a los colaboradores a que participen en toma de decisiones. Ofrece alternativas y soluciones diversas, cuando así se necesite. En este estilo, el líder potencia y motiva la participación y el poder de emitir opinión dentro del grupo, en cuanto a las políticas a seguir y además toma ello en cuenta.

Además es un estilo directo en el cual se aplica objetividad en los comentarios y se comprueba la realización de las tareas asignadas y posteriormente, se congratula a quien así lo merece.

- c. Estilo liberal, estilo en el cual el líder, se caracteriza por no ejercer el control de problemas, de forma individual, sino opta, por permitir que sus colaboradores tomen las decisiones que consideran convenientes y permite que las

cosas y circunstancias tomen su propio curso. En este estilo, el líder delega funciones, control y responsabilidades dentro de los participantes, así como la resolución de situaciones de diversa índole que se pueden dar o surgir dentro de la organización.

1.9.4 El liderazgo en la administración pública

Para garantizar el desarrollo de las acciones y movimientos y la situación en la cual se encuentra la ejecución de la gestión, el liderazgo realiza las funciones siguientes:

“El liderazgo ejerce determinadas funciones en el contexto de la administración pública, y al respecto, se hace necesario puntualizar las que a continuación se describen, para que la gestión administrativa laboral pública se desarrolle con la debida eficiencia y efectividad:

- a. Analizar la situación de la entidad en general y su grupo de trabajo, en relación con la ejecución de los procesos laborales.
- b. Determinar si las contribuciones, participaciones al contexto organizacional se manejen de manera correcta.
- c. Identificar los problemas a los que se enfrenta la institución en todo su contexto, en lo relativo a programas y proyectos y encontrar soluciones y alternativas viables y adecuadas.
- d. Verificar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas apropiadas y en el tiempo acordado o establecido.
- e. Emplear y aprovechar la y las experiencias de proyectos anteriores para aplicarla en la actualidad.
- f. Comprobar si la forma en la que se ha planificado e implementado la gestión administrativa laboral, es la óptima, bajo la expectativa de solucionar y/o corregir problemas que se ocupan o se están dando en determinado momento. “⁷

⁷ *Ibíd.*

Las funciones mencionadas, se llevan a cabo con el propósito de cumplir los objetivos que conlleva un liderazgo efectivo, dentro de una organización de carácter público administrativo. Dichos objetivos, se mencionan a continuación:

- a. Mejorar la eficiencia de la institución pública administrativa a nivel de sus empleados.
- b. Desarrollar una utilización óptima y consciente de los recursos disponibles.
- c. Obtener una adecuada realización y funcionalidad de cada una de las actividades que se llevan a cabo en la entidad
- d. Monitorear las actividades y forma de proceder de los empleados.
- e. Contribuir al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, en la institución.
- f. Capacitar al personal, con el propósito de obtener resultados positivos y de esta manera también se pueda lograr un nivel de confianza y convicción para adquirir credibilidad y cooperación en la realización los trabajos y tareas que se realizan en la administración pública.

El liderazgo tiene la responsabilidad de transmitir a otras personas, conocimientos y experiencias y motivarlos y con ello hacer que se obtenga resultados comunes y efectivos, para contribuir de manera positiva y eficaz, al éxito de la gestión organizacional de la administración pública, cuyo principal objetivo es el buen y eficiente servicio ciudadano.

1.10 La satisfacción laboral

El ambiente laboral, se desarrolla bajo ciertas variables muy propias de dicho contexto, que le dan una peculiaridad especial, en lo que corresponde al desempeño y es mediante el juicio, sensatez y madurez de lo que se experimenta dentro del clima en el cual se desarrolla el trabajo, que se produce el proceso de estimación y evaluación de diferentes factores, que se conforman de las particularidades propias de cada individuo.

Dichas características provienen de la experiencia significativa, así como otros eventos que encierra el contexto de trabajo, entre las cuales, el clima laboral, es una parte trascendental y fundamental.

“El conjunto de aspectos que influyen dentro del ámbito laboral, determinan el rendimiento y el bienestar de las personas. Entre ellos se mencionan: el comportamiento, los valores, las expectativas, las prioridades, Las circunstancias del nivel emocional, personal, económico, las situaciones, las habilidades y destrezas, el nivel cultural e intelectual, género y edad.

Aspectos del contexto laboral en general: el trabajo, la percepción del puesto, el estilo de liderazgo, el equipo de trabajo, las condiciones de trabajo, el clima laboral.

Estas variables determinan el comportamiento y desempeño en la organización; y a la vez la percepción de los trabajadores tiene consecuencias sobre la organización, tales como: la satisfacción, la productividad, la efectividad, la rotación, entre otras.”⁸

⁸ Pyme Activa. *El clima laboral (1): aspectos personales y contexto*. (2012). <http://pymeactiva.info/2012/05/08/el-clima-laboral-1-aspectos-personales-y-contexto/>

Las características principales que conforman el contexto de trabajo, las cuales se describen a continuación:

- “a. Las relaciones interpersonales: Es un círculo de trabajo agradable, beneficia las relaciones interpersonales, lo cual permite mantener unas buenas relaciones con los demás compañeros de trabajo, así como con la organización, en relación con las tareas y funciones que desarrollar en el mismo.

Estar satisfecho con el trabajo que se realiza, con el clima que se da dentro del equipo, brinda oportunidades positivas de interacción e interrelación que se establecen dentro del contexto social laboral.

- b. La estabilidad en el trabajo: En este aspecto, se integran la seguridad y protección física y psicológica en ambiente laboral, del individuo, como a que conviva en un ambiente atractivo. Esto estimula y motiva la sensación de ser competente diestro, creando además un grado de autonomía para planificar la vida en un contexto profesional.
- c. Las condiciones de trabajo: Se involucran, horas de trabajo, acceso a variedad de recursos, herramientas y condiciones ambientales, así como políticas organizacionales.
- d. La posibilidad de desarrollo: La formación y la promoción aportan a los trabajadores, el reconocimiento por su esfuerzo y la eventualidad de realizar tareas más agradables, así como la toma de mayores compromisos, se debe favorecer desarrollar y crecer en sentido profesional.
- e. Las compensaciones económicas: Estas representan un elemento esencial que incentiva al desempeño laboral, en función de que representa una mejoría en el salario que devengan las personas en relación con su manutención y calidad de vida.

Dichas compensaciones pueden otorgarse en forma de sueldos o de recompensas. Se debe también tomar en cuenta que un aumento de salario siempre tiene un resultado motivador.

- f. Reconocimiento del trabajador: Es una necesidad en el sentido afectivo del trabajador, pues ello va más allá de la motivación de índole económica, que pueda otorgar un aumento salarial.
- g. La política y la administración de la empresa: Comprende sistema de evaluación y las políticas de recursos humanos que se empleen, las relaciones internas y externas, las reglas, normas en la toma de decisiones”⁹

1.11 Definición y naturaleza de la satisfacción laboral

El funcionamiento efectivo de una organización obedece en un alto grado del desempeño laboral y la motivación de quienes laboran en la misma, y además de la dirección que ejercen los directivos con respecto de los trabajadores, que tiene como propósito fundamental llevar a cabo con éxito la misión y los objetivos organizacionales determinados en la misma.

Una gestión laboral en relación con la satisfacción laboral, conlleva el hecho de centrar cada vez más los esfuerzos en la atención al personal laboral, con el fin que se puede alcanzar su satisfacción y por ende bienestar laboral.

Así también, puede definirse la satisfacción, como la actitud o actitudes que el trabajador asume, frente a sus propias funciones o labores, la cual se fundamenta en los principios credos y valores que el trabajador despliega respecto de su propio trabajo.

⁹Pyme Activa. *Características del contexto de trabajo*. (2011). <http://pymeactiva.info/2011/06/07/caracteristicas-del-contexto-de-trabajo/>

A partir de ahí, se establece que, las actitudes que el trabajador desarrolla en cuanto a sus tareas laborales, se establecen de forma conjunta por las particularidades propias del cargo, así como por las apreciaciones que el trabajador asume, en cuanto a lo que convendría. En relación a ello.

“La satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad”¹⁰.

En la satisfacción laboral, intervienen elementos considerados como determinantes y substanciales.

- “1. *Variedad de habilidades, que hace referencia al grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades distintas para desarrollar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del trabajador.*
2. *Identidad de la tarea, se refiere al grado en el cual el puesto requiere llevar a cabo una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado tangible.*
3. *Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.*
4. *Autonomía, hace alusión al grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción esenciales para el empleado en lo relativo a la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas requeridas para ello.*
5. *Retroalimentación del puesto mismo, se refiere al valor en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto provoca que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.*

¹⁰ Carlos, Gamero Burón. *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. (Universidad de Málaga. 2003), 17.

Otros elementos, que brindan satisfacción al trabajador son las recompensas justas, sueldos, sistema de promociones y ascensos, así como condiciones generales favorables de trabajo; y la supervisión¹¹.

Por lo anterior, se concluye que la satisfacción laboral es un resultado que concierne tanto al empleado, al líder y a la organización.

1.12 Factores que condicionan la satisfacción laboral

1.12.1 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al entorno laboral y a lo que sucede y transcurre en una organización, empresa o entidad. Está relacionado, con todas las actividades que en la misma se desarrollan y concibe diversidad de informes y datos los cuales son de gran utilidad para la toma de decisiones y propuesta de soluciones con respecto de su clima.

Dentro del contexto del clima organizacional, intervienen factores condicionantes, características estructurales, dimensiones organizacionales, estilos de liderazgo y/o supervisión, entre otros aspectos no menos importantes. La forma con la que se percibe, ejerce gran influencia con respecto de la gestión práctica de los individuos.

Los individuos no son sujetos pasivos, sino por el contrario, a través de su proceder es que favorecen a la transformación de su medio ambiente, así mismo, clima

¹¹ Carlos, Gamero Burón. *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. (Universidad de Málaga. 2003), 17.

organizacional, involucra dos aspectos fundamentales de las organizaciones humanas. En primer término hace referencia a la estructura física, la cual contempla elementos tales como: control, tamaño, niveles jerárquicos, centralización, departamentalización.

En segundo término, toma en consideración, también dentro de su estructura: Los procesos organizacionales administrativos y los procesos humanos, entre los cuales se cuentan: el liderazgo, la supervisión, la comunicación, la interrelación, la observación, la interacción, etc.

El clima organizacional se define como la consecuencia o efecto de la interacción que se da entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la conforman.

Por lo tanto, son las personas en su interacción social los que dan lugar a la aprobación acerca del clima organizacional.

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”¹².

¹² Carlos, Méndez Álvarez. *Clima organizacional en Colombia*. (Universidad del Rosario, 2006). 108

Así también, el clima organizacional, conlleva dentro de su entorno y estructura, una serie de Dimensiones del Clima Organizacional, las cuales hacen referencia a las características o variables susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales ejercen gran influencia en el comportamiento de las persona.

Para tener pleno conocimiento del clima organizacional se mencionan sus 8 dimensiones:

- a. Los métodos de mando.
- b. Las características de las fuerzas motivacionales.
- c. Las características de los procesos de comunicación.
- d. Las características de los procesos de influencia.
- e. Las características de los procesos de toma de decisiones.
- f. Las características de los procesos de planificación.
- g. Las características de los procesos de control.
- h. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento” ¹³.

Por último, se infiere que el término clima organizacional, se refiere a un fenómeno que interviene y que sirve de medio entre los factores del sistema organizacional y las directrices motivacionales que se convierten en una conducta que tiene resultados concernientes a la organización, en todo lo relativo a la satisfacción, rotación, y productividad, entre otros aspectos.

¹³ Carlos, Gamero Burón. *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. (Universidad de Málaga. 2003), 17.

1.12.2 Políticas empresariales

Las políticas empresariales son las estrategias y tácticas de manejo que rigen la organización y que se establecen para mediar y nivelar el trabajo, en relación con horarios, flexibilidad, designación de puestos y funciones, jornadas intensivas y extras de labores, salarios, entre otros aspectos.

Al respecto, hoy en día, existe multiplicidad de modalidades de políticas empresariales que apoyan a las personas trabajadoras a equilibrar trabajo y familia, estudios y otras actividades.

Las relaciones que se dan con respecto de las políticas empresariales, se mantienen y se conducen bajo un código de integridad, responsabilidad, honestidad, confiabilidad y decencia, acatando y observando las leyes y normas locales y siguiendo las reglas de conducta empresarial apropiada.

Este compromiso se aplica a cada uno de los empleados y directores de las organizaciones. Se espera de todos los empleados de la empresa mantengan una conducta honesta y moral en lo relativo a sus actividades laborales, por medio de la lealtad al código ética empresarial a seguir en todas las actividades, tanto internamente como externamente, que se den con los clientes, proveedores, socios, accionistas y toda entidad.

Las políticas empresariales, aspiran a garantizar la lealtad y seguimiento continuo y consecuente, a los principios y valores, establecidos previamente en una organización.

Un conjunto de políticas, se apoya en aspectos que permiten mediar entre las necesidades de los empleados y los requerimientos de la organización y se fundamentan en aspectos que pueden ser de mucho beneficio para ambas partes de manera que no se afecte la producción ni tampoco la vida de las personas que laboran en la misma, estudiadas de tal manera que puedan reflejar un punto de equilibrio.

Entre las distintas políticas empresariales, es importante mencionar algunas que son de mucha importancia y que se describen a continuación:

a. Flexibilidad: Una de las modalidades de política

“Consiste en introducir una cierta flexibilidad en la organización empresarial de tal forma que los propios intereses de hombres y mujeres que laboran en la organización, puedan hacer compatibles, en las mejores condiciones posibles y sin penalizaciones excesivas, sus responsabilidades profesionales y familiares”¹⁴.

Debido a que el trabajo y la familia constituyen los dos espacios de vida de los trabajadores y trabajadoras que mayor tiempo y energía consumen, esta dedicación no es constante y varía en función "de las circunstancias personales y laborales de cada cual: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la carrera, acontecimientos inesperados.

¹⁴ Luis, Flaquier. *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Fundación la Caixa. Colección Estudios Sociales. Vol. Número 3 (Barcelona, 2000) <http://usuarios.lycos.es/politicasnet/documentos/ptcasfamiliares> (Marzo de 2013).

“Este carácter fluctuante, del que cada vez más empresas toman conciencia, está permitiendo que la delimitación entre trabajo y familia sea más flexible al introducir un margen de maniobra para que los miembros de las unidades familiares, en ciertos momentos de sus vidas, puedan atender sus propias necesidades o las de sus allegados sin que ello suponga sanción alguna por parte del mercado”¹⁵

La empresa moderna que se desarrolla de acuerdo con las innovaciones del presente siglo, con una visión globalizada, va dejando atrás el tiempo y la presencia física como criterios de evaluación y remuneración para dejar paso a horarios flexibles y evaluación.

Entre otras políticas, es basada en objetivos que hacen referencia a lo siguiente: horarios flexibles, teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horas por año, puestos compartidos, reducción de jornada, trabajo a tiempo parcial.

1. Políticas excepcionales: En ocasiones las políticas de flexibilidad no son suficientes para equilibrar las exigencias del trabajo y la vida privada. Estas dos esferas están sujetas a constantes cambios de carácter fluctuante, que determinan demandas concretas y necesidades de conciliación en relación con las personas que trabajan en una empresa.

Estas políticas excepcionales, llamadas así por ser de carácter único, están llamadas a solucionar ciertas situaciones, entre las cuales, se pueden mencionar, licencia por maternal, licencia por enfermedad.

¹⁵ Ibíd

2. Servicios: Una categoría de diferente índole, está integrada por distintas clases de servicios que reducen la carga de las personas empleadas fuera de la empresa y ofrecen a sus empleados ciertas prestaciones, siendo estas: establecimiento de guarderías, ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores, servicios de información, beneficios extrajurídicos, entre los cuales se cuentan:
3. Apoyo profesional: Esta categoría trata de la forma de cómo combatir en algunos casos y de cómo prevenir en otros, las presiones y preocupaciones que con origen en el conflicto vida familiar-vida laboral aquejan a la persona trabajadora.

Esta política empresarial, ofrece lo siguiente: programas de salud y programas de asistencia a empleados

4. Horarios comerciales, escolares y públicos: Para terminar, aunque fuera de la empresa privada, no se puede dejar de lado que el desfase que existente entre los horarios laborales y los servicios, sean estos públicos o privados, incrementa las dificultades que las personas trabajadoras tienen que superar para compatibilizar la esfera productiva y la reproductiva.

Lo anterior se ha desarrollado, dado a la necesidad que se va generando de equilibrar los compromisos y responsabilidades laborales, con la vida familiar y se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial en la actualidad, debido a que cada vez, el gremio empresarial, está más consciente del alto valor del capital humano del cual dispone. “

1.12.3 Otros factores

Además se dan otros factores que sobresalen, en cuanto a las políticas empresariales, en la actualidad es el incremento constante del número de mujeres que ingresa al mercado laboral y su presencia es cada vez más notoria, inclusive a nivel directivo, en las organizaciones empresariales, a pesar de que en muchas organizaciones, aún se espera que la persona trabajadora, reúna ciertas cualidades de las tradicionalmente consideradas masculinas.

1.12.4 Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento de los subordinados

Los valores, los principios, la formación y la experiencia del líder afectarán a la selección del estilo de liderazgo. En general, los gerentes adquieren el estilo con que se sienten más cómodos para realizar su función con respecto del personal.

Las expectativas de un líder dentro de la organización también afectan. La evidencia ha demostrado que los deseos y aspiraciones son motivadores fuertes que permiten que se cumplan por sí mismos.

El estilo de liderazgo que aprueban los superiores de un líder laboral es muy importante al determinar la orientación que éste seleccionará.

Así, un líder que claramente favorece un estilo orientado a las tareas con una línea que sigue un liderazgo estrecho y continuo, puede hacer que el gerente del grado o nivel jerárquico

superior, adopte ese tipo de liderazgo. El gerente que prefiere un estilo orientado a la satisfacción de los empleados, motiva al líder a adoptar una orientación más centralizada en el trabajador.

Los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe el estilo de liderazgo de su gerente. Las características de los subordinados influyen en el estilo de liderazgo del gerente en diversas formas:

En primera instancia, influyen en la elección de estilo, elementos tales como: las destrezas y habilidades, la preparación, el conocimiento, razonamiento lógico y sensatez.

En segunda instancia, influyen factores tales como: las actitudes, los comportamientos/conductas, cualidades, condiciones, procedimiento, condiciones de género, patrones culturales y creencias.

Las expectativas de los subordinados constituyen otro factor que determina lo adecuado de un estilo en particular. Los que han tenido gerentes centrados en el empleado esperan que el nuevo jefe muestre un estilo similar y reaccionarán negativamente ante un liderazgo autoritario.

Por otro lado, las reacciones de los subordinados ante el estilo de liderazgo del gerente suelen indicarle la eficacia del mismo. Normalmente se necesitará mucho más tiempo y paciencia por parte del gerente antes que los subordinados acepten el nuevo estilo.

En lo relativo a la situación de trabajo por el gerente, esta determinará como le afectará la situación o ambiente en la organización. Quienes no perciben de manera objetiva la situación, llegarán a entender muy gradualmente sus verdaderas dimensiones. Al respecto, es necesario mencionar que los factores que influyen en la eficacia del líder son: personalidad, experiencia, expectativas y comportamientos del superior.

Además influyen algunas situaciones, por parte del empleado, tales como: las características, expectativas y comportamiento de los subordinados.

Existen también otras situaciones entre las cuales se puede mencionar: las exigencias de la tarea, las expectativas, el comportamiento de los colegas y las políticas empresariales.

Estos factores también influyen a su vez en el líder. El proceso de influencia es recíproco. Con el comportamiento que muestran que un liderazgo eficaz parece depender de algunas variables, entre ellas, es importante citar las siguientes: la cultura organizacional, la naturaleza de las labores y funciones asignadas, las actividades de trabajo, los valores, principios, fundamentos; y la experiencia de los gerentes.

En todos los equipos de trabajo se provocan cambios, que obedecen a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo.

Por esta razón, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación,

es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

1.12.5 Influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral

El estilo de liderazgo ejerce influencia positiva, en un grupo de personas, con el fin de obtener que dicho grupo desarrolle sus labores de manera satisfactoria en cuanto al logro de objetivos comunes.

Además, el estilo de liderazgo, refiere la capacidad que se desarrolla y ejerce en lo que respecta a: tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de personas.

La influencia es la manera en la cual el líder realiza el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, ya sea éste de carácter personal, gerencial o institucional.

El estilo que el líder adopte, en función de ejercer cierto grado de influencia sobre un grupo asignado de trabajadores, implica la personalidad de líder o no, que pueda motivar positivamente en los demás seguidores. De esta cuenta que, en los estudios sobre liderazgo se hace especial énfasis en la capacidad de persuasión e influencia que tenga la persona que ejerce esta función.

En lo relativo a la importancia de la influencia que ejerce el estilo de liderazgo con respecto de la satisfacción

laboral, es necesario puntualizar los elementos que debe manejar un líder, en cualquiera de los estilos que adopte, en función de influir de manera positiva en los trabajadores para el logro de objetivos comunes en la organización:

- a. Poseer y o desarrollar la capacidad requerida para guiar y dirigir.
- b. Tener conocimiento pleno al respecto de la organización y sus funciones, estructura administrativa y lineamientos, para desarrollar una planificación ordenada y apropiada en cuanto al control y procedimientos organizacionales.
- c. Buscar e implementar las técnicas de organización y estrategias laborales adecuadas para el control, monitoreo y observación del personal, que revelen su carácter de líder dinámico, dispuesto y emprendedor.
- d. Desarrollar cualidades, tales como: personalidad competitiva, autoestima, autocontrol, don de gentes, disponibilidad, amabilidad, cordialidad y afabilidad para con los empleados.

Los anteriores elementos son determinantes, en el momento de estructurar y esquematizar la implementación de un liderazgo positivo dentro de una organización, con el propósito de lograr que las actividades y relaciones laborales, se desarrollen en un contexto armonioso, agradable y satisfactorio para los colaboradores y de esta manera se pueda lograr resultados más eficientes y productivos tanto para el personal como para la empresa.

“Tomando en consideración la opinión de especialistas en desarrollo organizacional, se estipula que coexisten pocos tipos de liderazgo. En tanto otros especialistas en la materia afirman que, no es cuestión de que existan diversos tipos de liderazgo, sino que estriba en el hecho que, el liderazgo es uno y como los líderes son personas (individuos con características personales definidas)”¹⁶

1.12.6 Principales manifestaciones de la satisfacción laboral

Los seres humanos tienen la necesidad de ser reconocidos y de estar motivados para así poder dirigir sus energías positivas hacia obtener objetivos y metas organizacionales y a nivel personal.

El ser humano que se encuentra motivado, muestra un grado de satisfacción en su comportamiento y desarrolla productividad y rendimiento en las tareas y actividades que ejecuta, manejando de manera intrínseca algunos parámetros que provienen del proceso psicológico que manifiesta conforme el estado de satisfacción laboral, siendo estos:

- a. La dirección, conducta que manifiesta el trabajador satisfecho con su labor y que se refiere a la elección de una forma positiva y lineal de comportamiento.
- b. La intensidad, conducta que revela el trabajador motivado, que se centra en el grado mayor de esfuerzo que realiza cuando lleva a cabo una tarea determinada.

¹⁶ Emkimir. *El Liderazgo Y Satisfacción Laboral*. BuenasTareas.com. (2010). <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Liderazgo-y-Satisfacci%C3%B3n-Laboral/448775.html>

- c. La resistencia, conducta que demuestra el trabajador satisfecho, que se refiere a la continuidad, perseverancia, secuencia y mantenimiento que desarrolla en un comportamiento determinado, a lo largo de un lapso corto, mediano o largo de tiempo y espacio. Lo que se refleja en el hecho que: a mayor motivación, mayor resistencia.

Existen algunas teorías de proceso que estudian los motivos y necesidades que los trabajadores manifiestan y que deben satisfacer, que influyen sobre manera en el desempeño, comportamiento, rendimiento y productividad laboral de los trabajadores.

Entre estas teorías es sumamente importante mencionar la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

“La teoría de necesidades de Maslow, define la necesidad como una alteración en nuestro equilibrio físico y psicológico del individuo que mueve a la acción para recuperarlo. Los individuos tenemos cinco tipos de necesidades las cuales se disponen como en una pirámide y que son necesarias de llenar en función de que el individuo llene dichos vicios. Estas necesidades, las reagrupa en dos:

a. Necesidades inferiores:

1. Necesidades fisiológicas: las básicas del organismo
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades de protección

b. Necesidades superiores:

1. Necesidades sociales
2. Necesidades de estima

3. Necesidades de autorrealización.

Una necesidad de orden superior no se activará a no ser que estén satisfechas las necesidades inferiores¹⁷.

Algunas actitudes y comportamientos que los trabajadores satisfechos y motivados muestran son:

- a. Menos ausencias en el trabajo. Esta relación está armonizada, por las políticas de la empresa: un trabajador satisfecho no tiene por qué demostrar con un ausentismo abierto a sus labores, es decir que no se retrasa en sus horarios ni en su realización de funciones, no prolonga sus tiempos de descanso, pues el ambiente de trabajo en el cual se desarrolla, le parece agradable.
- b. Menos rotación, en cuanto a su puesto de trabajo
- c. A mayor satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquella persona que trabaja más, está más satisfecha. La satisfacción causa rendimiento, siempre y cuando la productividad no dependa de factores no controlados por el trabajador.

“El rendimiento causa satisfacción si el rendimiento da una serie de recompensas; el trabajador revela actitudes y comportamientos como los que se mencionan a continuación:

¹⁷ MASLOW ABRAHAM *A Theory of Human Motivation. La psicología del trabajo y de las organizaciones, concepto de organización.* Satisfacción laboral. Teoría de Maslow. Originally published in *Psychological Review* (1943). 50, 370 - 396. <http://www.altruists.org/f62> (Abril de 2013).

1. Hace comentarios de encontrarse satisfecho con su trabajo y con su vida.
2. Se mantiene con un pensamiento positivo en cuanto a sus expectativas en general.
3. Su relación con los demás compañeros de trabajo es armoniosa agradable.
4. Aprende a manejar situaciones adversas con autocontrol, calma y tolerancia.
5. Desarrolla capacidad de tolerancia ante sus demás compañeros y situaciones laborales.
6. Demuestra más energía en su desempeño laboral.
7. Manifiesta satisfacción cuando su carga de trabajo la considera justa y equilibrada, acorde al salario que devenga.
8. Demuestra control y orden en su desempeño laboral en general.
9. Se siente satisfecho y agradecido cuando obtiene un aumento salarial.
10. Demuestra su agrado cuando se le otorga una promoción de cargo, o un reconocimiento por su desempeño laboral.
11. Demuestra su satisfacción, reflejando un mayor rendimiento y mejor productividad en cuanto a su desempeño laboral.
12. Motiva a los demás compañeros a realizar de manera efectiva y eficaz, su desempeño laboral.
13. Cumple con sus horarios y jornadas de manera precisa, sin necesidad de que se le llame la atención.
14. No da motivos de llamadas de atención.
15. En la medida de lo posible evita ausentarse de sus labores, a menos que estos se den debido a casos y/o situaciones fortuitas”¹⁸.

Como conclusión se infiere que se puede conocer cuando un empleado se siente motivado y siente satisfacción en cuanto al desempeño de su trabajo y el

¹⁸ Ibid

ambiente en el cual se desarrolla, pues lo demuestra con actitudes como la integración social.

Interactúa de manera amena con su grupo de trabajo, tiene una actitud positiva, demuestra sentido de cooperación y buena voluntad, realiza su trabajo de manera efectiva, sigue instrucciones, cumple con su desempeño laboral y manifiesto en general un rendimiento en alto grado.

Lo mencionado con anterioridad, deriva en un efecto que evidencia un grado mayor de productividad en el contexto organizacional, situación que es de gran beneficio tanto para el trabajador, como para el patrono y para la empresa o entidad en general. Lo cual permite el cumplimiento y logro efectivo de objetivos, metas y propósitos.

CAPÍTULO 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer el estilo de liderazgo predominante en las instituciones y organizaciones gubernamentales que funcionan actualmente en Salamá, cabecera departamental de Baja Verapaz y su influencia en la calidad de satisfacción laboral del personal en el ejercicio de sus funciones.

2.1.2 Objetivos específicos

- a. Conocer el estilo de liderazgo de los dirigentes y jefes de unidades administrativas de las distintas instituciones y organizaciones públicas.
- b. Determinar la satisfacción laboral que provoca influencia de líderes a empleados públicos que trabajan actualmente en instituciones y organizaciones estatales locales.
- c. Identificar la influencia del estilo en el comportamiento.

2.2 Metodología documental / descriptiva

La metodología de investigación documental que se llevó a efecto en este estudio, para la elaboración de sus fundamento teórico-conceptual, se basó en la técnica de análisis de contenido en el campo de la observación documental, consistente la misma en, observar y reconocer el significado de los elementos que conforman las distintas fuentes primarias de información (libros, textos, documentos etc.), respecto a la estructura y contenido de la naturaleza del tema de investigación en este caso: estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

2.3 Sujetos

2.3.1 Muestra

La fuente que proporcionó los datos requeridos en esta investigación fueron los empleados públicos de instituciones y organizaciones gubernamentales que funcionan actualmente en Salamá, cabecera departamental del departamento Baja Verapaz.

Los empleados públicos: hombres y mujeres, son personas adultas y jóvenes en su gran mayoría, con escolaridad mínima de Educación Media y son los que proporcionarán los datos necesarios sobre el estilo de liderazgo de sus respectivos jefes y la calidad de satisfacción laboral en el desempeño de sus funciones.

El tamaño de esta población es 742 empleados en relación de subordinación, en este caso se calculará una muestra probabilística, con una ecuación apropiada cuando se conoce el tamaño de la población, que según Scheaffer, Mendenhall y Ott (2000) consiste

$$n = \frac{N}{1 + \frac{d^2 (N - 1)}{z^2 s^2}}$$

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra que se desea conocer

d = margen de error, en este caso 9%, en proporción 0.09

z = nivel de confianza. 95% z = 1.96

s² = varianza máxima. s² = pq = (0.50)(0.50)0.25

$$n = \frac{742}{1 + \frac{(0.09)^2 (742 - 1)}{(1.96)^2 (0.25)}}$$

n = 102

El tamaño de la muestra, fue distribuido proporcionalmente al número de instituciones y organizaciones gubernamentales locales (según el siguiente Marco Muestral).

**CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

Instituciones	Total Empleados	%	n
Ministerio de Educación. D.D. Educación	355	47	47
Ministerio de Salud. Área de Salud	68	9	9
IGSS	72	10	10
Organismo Judicial	61	8	8
Ministerio de Gobernación	40	5	8
SEGEPLAN	4	1	1
Ministerio de Desarrollo	6	1	1
Ministerio del Trabajo	5	1	1
Ministerio de Agricultura y Ganadería	88	12	12
Ministerio de Ambiente	7	1	1
SAT	5	1	1
Contraloría General de Cuentas	5	1	1
RENAP	10	1	1
SOSEP	10	1	1
PDH	6	1	1
Totales	742	100	102

FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

2.4 Técnica de recolección de datos

Las Técnicas que se utilizaron en la recolección de datos se escriben a continuación:

2.4.1 Fuentes de datos

La fuente de datos en este estudio fueron los empleados públicos de las instituciones y organizaciones gubernamentales que funcionan actualmente en Salamá, cabecera departamental del departamento Baja Verapaz.

Los datos se refieren en primer lugar, al estilo de liderazgo de los dirigentes o jefes inmediatos de las respectivas unidades administrativas en que se desempeñan y en segundo lugar, los datos relacionados con la satisfacción laboral que ellos tienen respecto de las condiciones ambientales y laborales en que trabajan.

2.4.2 Técnica de recolección

La técnica de recolección de datos en este caso fue la entrevista directa. A cada sujeto se le proporcionó un instrumento de obtención de datos (ver anexos) sobre: estilos de liderazgo y satisfacción laboral, el cual deberán responder en forma personal.

El trabajo de recopilación de datos consistió en una serie de actividades de coordinación y técnicas de investigación.

- a. Se estableció coordinación con las autoridades específicas de las instituciones y organizaciones gubernamentales locales, a fin de lograr la autorización de las encuestas.
- b. La muestra, fue distribuida proporcionalmente al número de empleados de cada institución u organización en la cabecera departamental Salamá.

- c. Los empleados fueron tomados al azar, con un muestreo aleatorio simple, en coordinación con la autoridad superior de la institución u organización gubernamental.
- d. En un ambiente apropiado fueron encuestados los empleados, a quienes se les proporcionó un solo instrumento de recopilación de datos (ambos test integrados), con las debidas instrucciones para ser llenado por los mismos.

2.5 Procesamiento de la información

- a. Los datos obtenidos, fueron procesados según las indicaciones de cada instrumento: estilo de supervisión (autocrático, democrático, liberal) y satisfacción laboral (satisfecho, insatisfecho).
- b. Realizado lo anterior, se presentan los datos en cuadros y gráficas estadísticas específicas a cada variable.
- c. Con base a un ordenamiento de datos, se realizó el análisis estadístico correspondiente para definición de la conclusión del estudio.
- d. Los cuadros y gráficas estadísticas elaboradas, permitieron realizar el análisis e interpretación de resultados, para el Informe Final de la investigación.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente contenido se refiere al nexo establecido entre los estilos de liderazgo de los jefes o dirigentes de organizaciones e instituciones públicas en el municipio Salamá, departamento Baja Verapaz y la satisfacción laboral de los empleados en relación de dependencia.

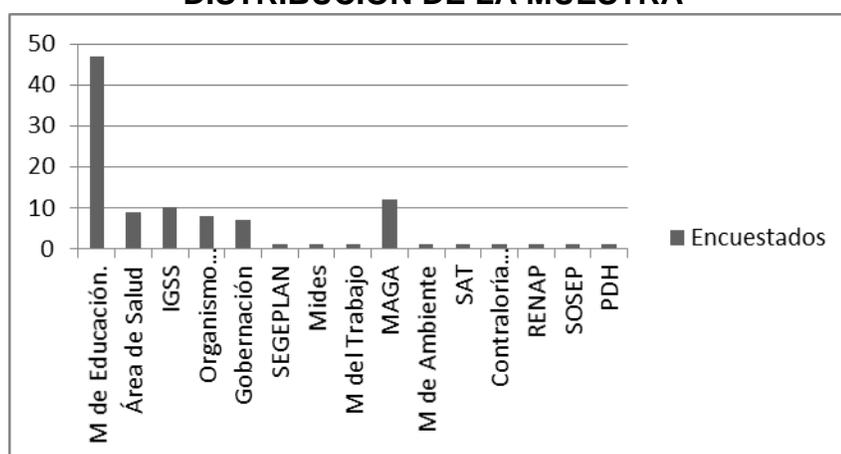
Se sabe que un grupo de personas puede ser formal (como este caso) o informal, pero siempre tiene un líder. Este líder puede ser formal o simplemente la persona que ejerce la mayor influencia sobre los integrantes del grupo.

Se sabe también que la eficacia en relaciones entre los miembros del grupo y el logro de los objetivos depende de la capacidad que el líder tenga para ejercer un fuerte o débil control de las personas que conforman el grupo y a su vez define el grado de satisfacción laboral de los subordinados.

De acuerdo con lo anterior se puede asumir que la satisfacción laboral de los miembros de una institución, está altamente relacionada con el estilo de liderazgo que predomine en el jefe, pues, cuando las condiciones dentro del grupo son favorables, se logran mejores resultados y estabilidad en el clima organizacional. En cualquier ambiente laboral, la influencia del jefe, afecta de manera importante en el desempeño y la identificación del trabajador con la organización o institución en que presta sus servicios.

Para conocer la influencia del estilo de liderazgo, de un grupo en específico, se analizó una muestra de 102 servidores públicos, con el fin de conocer el tipo de supervisión que predomina en dicho ambiente, así como la satisfacción de los mismos. Dicha investigación abarcó 15 instituciones del departamento de Salamá Baja Verapaz y la muestra de sus respectivos servidores públicos, como se puede ver a continuación:

GRÁFICA 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA



FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

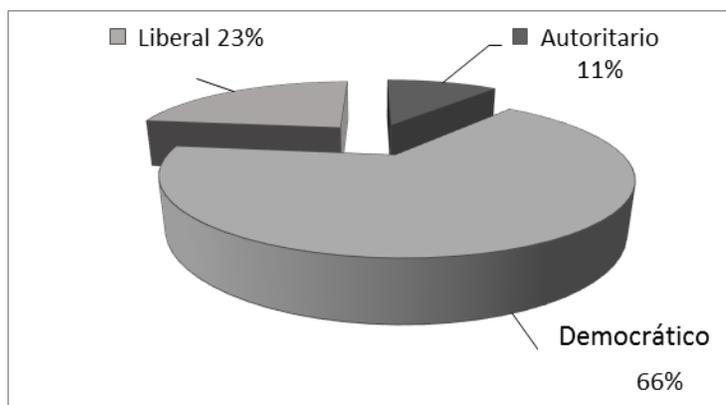
La investigación se realizó basada en variables establecidas para la cual se diseñó una encuesta que permitió conocer tanto el tipo de liderazgo predominante y la influencia en la satisfacción laboral los resultados se dan a conocer de la manera siguiente:

CUADRO 2
ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE O DIRIGENTE

Estilo de liderazgo		Democrático	Liberal	Autoritario
Total encuestados				
102	%	%	%	%
	100	66	23	11

FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

GRÁFICA 2
ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE O DIRIGENTE



FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

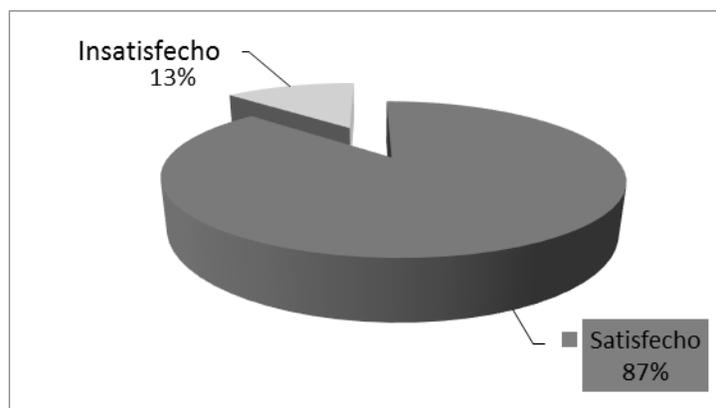
Los datos obtenidos respecto del estilo de liderazgo de los dirigentes o jefes de organizaciones e instituciones públicas que funcionan actualmente en el municipio de Salamá, Baja Verapaz, proporcionados por los empleados encuestados; indican que el 66% presentan un estilo de liderazgo democrático; 23% estilo de liderazgo liberal y 11% con estilo de liderazgo autocrático.

CUADRO 3
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN

Satisfacción		Satisfecho		Insatisfecho	
Total encuestados					
	102	89	13	%	%
	%				
	100		87		13

FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

GRÁFICA 3
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

Con relación a la satisfacción laboral de los empleados públicos encuestados, 87% expresó estar laboralmente satisfecho y 13% indicó insatisfacción.

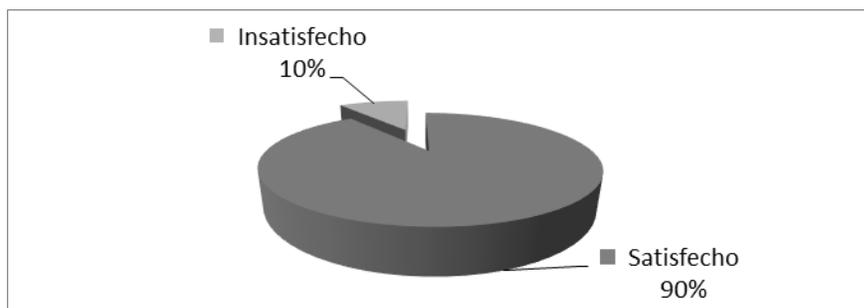
Para medir la satisfacción se tomaron aspectos como: autonomía, motivación e higiene laboral, ambiente y relaciones interpersonales.

**CUADRO 4
ESTILO DEMOCRÁTICO Y SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA INSTITUCIÓN**

Satisfacción		Satisfecho		Insatisfecho	
		Empleados con Estilo Democrático			
67	%	60	%	7	%
	100		90		10

FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

**GRÁFICA 4
ESTILO DEMOCRÁTICO Y SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA INSTITUCIÓN**



FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

Del total de empleados públicos que indicaron tener jefe democrático, 90% expresó estar satisfecho laboralmente y 10% manifestó lo contrario.

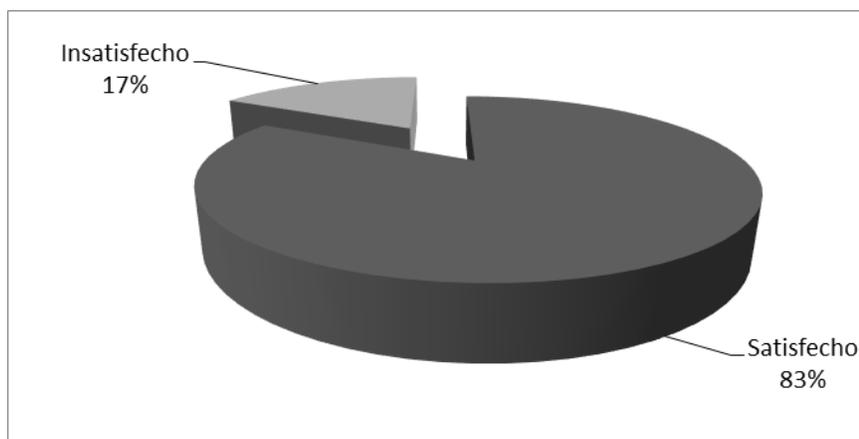
Este estilo de liderazgo es el predominante en el contexto referido, casi la totalidad de los empleados con jefes democráticos expresaron satisfacción laboral.

CUADRO 5
ESTILO LIBERAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

Satisfacción		Satisfecho		Insatisfecho	
	%		%		%
24	100	20	83	4	17

FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

GRÁFICA 5
ESTILO LIBERAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

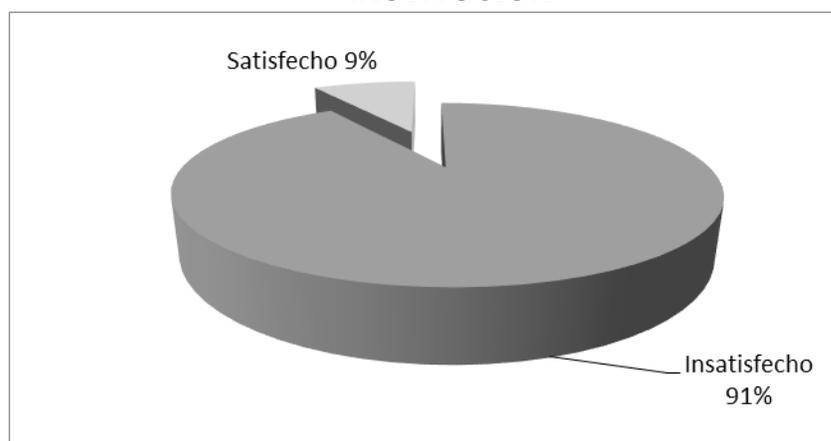
Los colaboradores con estilo de liderazgo liberal denotaron los resultados siguientes: 17% insatisfacción y 83 % satisfacción laboral. Este estilo se caracteriza por baja supervisión y orientación por lo que su contribución a la productividad no es efectiva a pesar de la alta satisfacción que refleja.

**CUADRO 6
ESTILO AUTORITARIO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
INSTITUCIÓN**

Satisfacción Empleados con Estilo Autoritario		Satisfecho		Insatisfecho	
	%		%		%
11	100	2	9	9	91

FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

**GRÁFICA 6
ESTILO AUTORITARIO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
INSTITUCIÓN**



FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

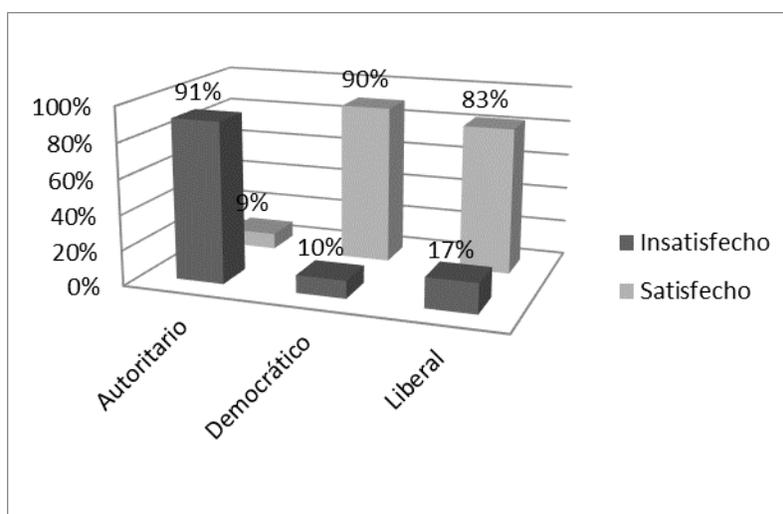
Al respecto, 9% de las personas que tienen jefes autoritarios expresaron estar satisfechos laboralmente y un 91% manifestó insatisfacción. Lo anterior demuestra que efectivamente, el estilo del líder tiene incidencia en el bienestar de los colaboradores y su motivación en la contribución a resultados institucionales.

**CUADRO 7
SATISFACCIÓN LABORAL**

Satisfacción	Satisfacción		Insatisfacción		Total	
		%		%		
Estilos de Líder						102
Autoritario	2	9	9	91	11	
Democrático	60	90	7	10	67	
Liberal	20	83	4	17	24	

FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

**GRÁFICA 7
SATISFACCIÓN LABORAL**



FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

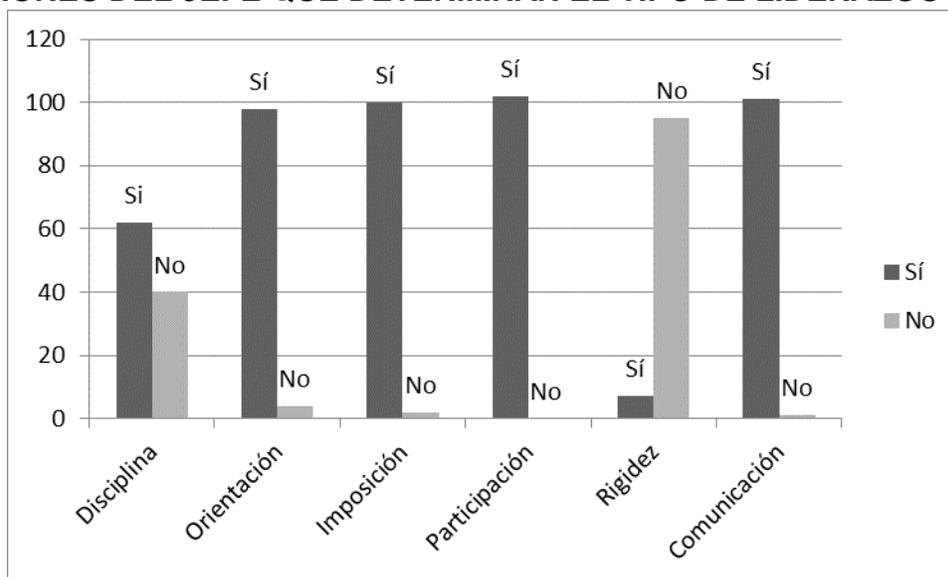
En términos comparativos se observa que los empleados públicos encuestados con estilo Democrático y Liberal indicaron estar satisfechos laboralmente, mientras que el autoritario presenta datos inversos.

CUADRO 8
ACCIONES DEL JEFE QUE DETERMINAN EL TIPO DE LIDERAZGO

Acciones	Sí		No		Total Encuestados
		%		%	
Disciplina	62	61	40	39	102
Orientación	98	96	4	4	
Imposición	47	46	55	54	
Participación	102	100	0	0	
Rigidez	95	93	7	7	
Comunicación	101	99	1	1	

FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

GRÁFICA 8
ACCIONES DEL JEFE QUE DETERMINAN EL TIPO DE LIDERAZGO



FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

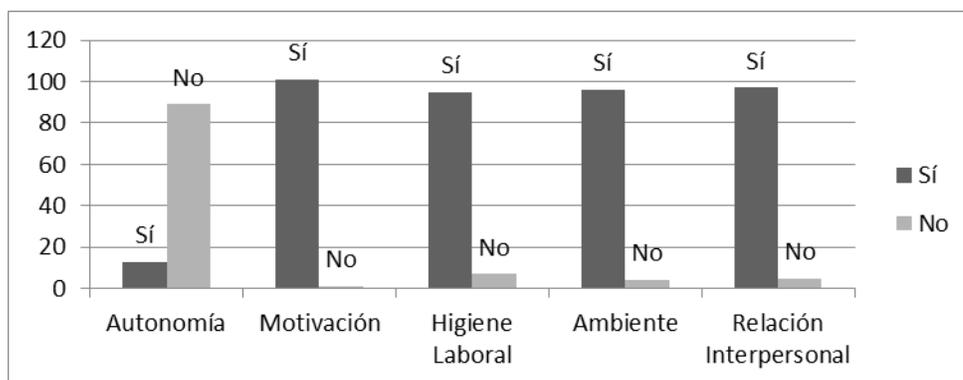
Las principales acciones del jefe que determinan el tipo de liderazgo son: participación 100%, comunicación 99%, orientación 98%, disciplina 62% y los que tiene mayor influencia negativa son la rigidez 95% y la imposición 47% dichos elementos constituyen la base para medir la influencia del líder.

CUADRO 9
FACTORES QUE DENOTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

Factores	Sí		No		Total Encuestados
	Encuestados	%	Encuestados	%	
Autonomía	13	13	89	87	102
Motivación	101	99	1	1	
Higiene Laboral	95	93	7	7	
Ambiente	96	94	6	6	
Relación Interpersonal	98	96	4	4	

FUENTE: Investigación de campo. Año 2 013

GRÁFICA 9
FACTORES QUE DENOTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS



FUENTE: Investigación de campo. Año 2013

Los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores son los siguientes: motivación 99%, relaciones interpersonales 97%, ambiente laboral 96%, higiene laboral 95%; mientras que para el factor autonomía, un 87% indicó que no se evidencia en la ejecución de sus labores; lo que puede traducirse en insatisfacción.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos obtenidos y analizados en este estudio, se presenta lo siguiente:

El estilo de liderazgo que ejercen los jefes o dirigentes de las organizaciones e instituciones públicas del municipio Salamá, departamento Baja Verapaz, influye en los empleados públicos encuestados, quienes en su mayoría expresaron estar satisfechos laboralmente.

Del total de empleados públicos encuestados, el 66%, manifestó que el estilo de liderazgo de sus respectivos jefes o dirigentes es democrático; un 23% liberal y 11% tienen jefes o dirigentes autoritarios. Para su determinación se tomaron como base acciones como la participación, la orientación y la comunicación en el desempeño de su puesto.

En relación a la satisfacción, un 87% de los empleados manifestó estar satisfecho y un 13% indicó insatisfacción; para este análisis se consideraron factores como: motivación, relaciones interpersonales, ambiente e higiene laboral. Sin embargo la alta satisfacción encontrada debe ser evaluada puesto que un 23% de colaboradores tiene jefes estilo liberal.

Se determinó que los factores que causan la insatisfacción laboral en los empleados encuestados son: baja autonomía para desempeñar sus funciones, así como la forma y frecuencia de la supervisión, a pesar de tener participación en la organización de trabajo y otros aspectos positivos del ambiente e higiene laboral.

RECOMENDACIONES

Periódicamente realizar evaluaciones del liderazgo ejercido por jefe o dirigentes de empleados públicos para garantizar la satisfacción laboral de empleados en beneficio de la eficiente prestación de servicios.

Las instituciones deben favorecer programas de formación para todos los funcionarios públicos que permitan habilidades de inteligencia emocional, dirección y técnicas de comunicación para ejercer un liderazgo efectivo en pro de la satisfacción laboral.

Mejorar oportunamente la aplicación de acciones de motivación e higiene laboral como políticas, procedimientos y acciones de recursos humanos; así como la autonomía en el puesto, las buenas relaciones interpersonales y la aplicación de los procesos de entrenamiento y desarrollo de liderazgo efectivo para mantener la auténtica satisfacción de los empleados.

Para contrarrestar la insatisfacción de colaboradores, se deben implementar programas de retroalimentación de liderazgo, a través de la evaluación del desempeño, dirigidos a desarrollar el empoderamiento; tomando en cuenta aspectos como: la responsabilidad, la confianza, el control, la actitud positiva y la disciplina para seguir políticas y procesos para lograr un empoderamiento exitoso.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartle, Phil. *La naturaleza de la supervisión y la evaluación*. Definición y propósito. Uganda: Colectivo de Potenciación Comunitaria, 2 011.
- Características del contexto de trabajo*. (2011). <http://pymeactiva.info/2011/06/07/caracteristicas-del-contexto-de-trabajo/> (03 de abril de 2 013).
- Definición de líder: el qué es, significado y concepto*. 2012. <http://definicion.de/lider/#ixzz2PpGHmWqp> (15 de abril de 2 013).
- El clima laboral: aspectos personales y contexto*. (2012). <http://pymeactiva.info/2012/05/08/el-clima-laboral-1-aspectos-personales-y-contexto/> (03 de abril de 2 013).
- El liderazgo y satisfacción* 2010. <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Liderazgo-y-Satisfacci%C3%B3n-Laboral/448775.html> (20 de abril de 2 013).
- Flaquier, Luis. *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. 2000. <http://usuarios.lycos.es/politicasnet/documentos/ptcasfamiliares.pdf> (20 de abril de 2 013).
- Gamero Burón, Carlos. *Análisis económico de la Satisfacción Laboral*. Tesis Doctoral en Economía. Universidad de Málaga, España. Málaga, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2 003.
- Maslow, Abraham. *La psicología del trabajo y de las organizaciones, concepto de organización y satisfacción laboral*. <http://www.altruists.org/f62> (05 de abril de 2 013).
- Maxwell, John G. *Desarrolle el líder que está en usted* México: Editorial Caribe, 1 996.
- Méndez Álvarez, C. *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario, 2 006.
- Ramírez Mejía, Rafael Estuardo. *Estrategias de motivación al personal de una municipalidad, para mejorar la efectividad laboral*. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3383.pdf (07 de marzo de 2 013).

Rendón Pacheco, María José. *Análisis del clima organizacional en la empresa: grupo Comercial de Guatemala*. (2012). https://docs.google.com/viewer?as=v&q=cache:UaXKZF0GPOoJ:upana.edu.gt/web/upana/biblioteca-tesario/doc_download/2221-analisis-del-clima-organizacional-en-la-empresa-grupo-comercial-de-guatemala+el+tema+de+la+supervisi%C3%B2n+y+sus+estilos+en+la+organizaci3n+laboral,+guatemala&hl=es&gl=gt&pid=bl&srcid=ADGEESi2AecbV54nGcNU5w4qYmek2vcuQDVT7i45XVUwPeXflbFeNhY0Y9BCC7u3uWbfQgFhuJTJLX8KtCnwlQXiXilu_ZHUFF-ZhIjv3Vgz6jMX3yAO568W4wyxFfQdNorfjenq5ll&sig=AHIEtbSGnigUVF0QUws36V FolHdm7_ (09 de marzo de 2 013).

Robbins, Stephen P. *Reto al trabajo: comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 2 013.

Suárez Álvarez, Raúl. *Estudiando el clima organizacional: dimensiones del clima organizacional de Likert 1967*. 2009. <http://www.slideshare.net/suarezrp/clima-organizacional-1514525> (06 de Marzo 2 013).



V.ºB.º

Adán García Veliz
Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario



ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

I. DATOS GENERALES

1. Nombre de la institución
2. Sexo
3. Edad

II. ESTILO DE LIDERAZGO

A continuación se presentan una serie de situaciones relacionadas con las formas o actitudes con que suele actuar un o una dirigente con sus subordinados(as). En este caso concreto su jefe superior inmediato. Léalos atentamente y marque con un círculo la letra **A** si está de acuerdo y la letra **D** si está en desacuerdo.

Considera usted que su jefe(a)...

1. Le cuesta imponer disciplina con la o las personas del grupo con quienes mantiene relaciones amistosas?

A D

2. El grupo obedece mejor las orientaciones amistosa que a las que no lo son?

A D

3. Mantiene los mínimos contactos y comunicaciones personales con el grupo?

A D

4. Hace sentir siempre al grupo que él o ella es el o la que manda?

A D

5. Hace reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes?

A D

6. No se inmiscuye en la solución de diferencias de opiniones entre los miembros del grupo?

A **D**

7. Castiga la desobediencia a los reglamentos como forma más eficiente para mantener la disciplina?

A **D**

8. Explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución?

A **D**

9. Cuando un miembro del grupo o el grupo no está de acuerdo con la solución que él o ella (supervisor-a-) da a un problema, pide que se sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella?

A **D**

10. Prefiere establecer solo(a) los objetivos a alcanzar?

A **D**

11. Mantiene informado al grupo sobre cualquier decisión que le afecte?

A **D**

12. Establece los objetivos y el grupo se reparte el trabajo y determina la forma de llevarlo a cabo?

A **D**

13. Considera que octubre (por ejemplo) es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. El grupo opina que noviembre. Él o ella decide que será octubre?

A **D**

14. Considera que octubre es el mejor mes para hacer reparaciones en las instalaciones. El grupo dice que es en noviembre. En ese caso, él o ella somete el asunto a votación?

A **D**

15. Recomienda al grupo que se pongan en contacto con él o ella, para las comunicaciones diarias?

A **D**

16. Considera que en grupo, rara vez se encuentran soluciones?

A **D**

17. Si dos o más miembros del grupo están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, él o ella les llama y busca una solución entre todos?

A **D**

18. No supervisa al o los miembros del grupo que son competentes?

A **D**

19. Cuando se discuten asuntos importantes, él o ella no permite que se le manifiesten diferentes opiniones, solamente en privado?

A **D**

20. Supervisa las tareas de cerca para tener oportunidad de establecer contacto y dirección personal?

A **D**

21. Si dos o más miembros del grupo están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, él o ella les pide que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado?

A **D**

22. Despide fácilmente a algún miembro del grupo cuando lo considera necesario?

A **D**

23. Al asignar un trabajo, solicita a la persona, que le ayude a preparar los objetivos del mismo?

A **D**

24. No se preocupa por las diferencias de opinión que tenga con el grupo. Se atiene al buen juicio de su personal?

A **D**

25. Considera que los miembros del grupo le deben lealtad a él o ella en primer lugar?

A **D**

26. Discute exhaustivamente con el o los miembros del grupo, cuando se le critica?

A **D**

27. Le basta obtener datos del cada miembro del grupo, para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias?

A **D**

28. Cuando se fijan objetivos, él o ella no confía mucho en las recomendaciones del grupo?

A **D**

29. Cuando se tienen que definir objetivos, él o ella los fija de preferencia a través de una discusión amplia con el grupo?

A **D**

30. Considera que los miembros del grupo son los que deben procurarse adecuada información para su autocontrol?

A **D**

31. Prefiere realizar reuniones generales para comunicar decisiones importantes, aunque solamente sea para alguno(s) del grupo?

A **D**

32. Ventila los problemas de trabajo preferentemente con alguno(s) miembro del grupo que con todos a la vez?

A **D**

33. Se preocupa sólo de los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea el grupo.

A **D**

En el cuadro siguiente marque con un círculo las preguntas que **contestó de acuerdo (A)** y sume el número de círculos de cada columna, vea cuál predomina y en qué proporción. **Ese es el estilo de liderazgo del jefe.**

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
Autoritario	Democrático	Liberal

III. SATISFACCIÓN LABORAL

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas, el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo, marcando una **X** en el cuadro de la opción elegida.

Muy insatisfecho

Indiferente

Algo satisfecho

Bastante insatisfecho

Bastante satisfecho

Algo insatisfecho

Muy satisfecho

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.

Muy insatisfecho

Algo satisfecho

Bastante insatisfecho Indiferente

Bastante satisfecho

Algo insatisfecho

Muy satisfecho

6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **8. La iluminación de su lugar de trabajo.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **9. La ventilación de su lugar de trabajo.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **10. La temperatura de su lugar de trabajo.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **17. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **18. El apoyo que recibe de sus superiores.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho

20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho **23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.**Muy insatisfecho Algo satisfecho Bastante insatisfecho Indiferente Bastante satisfecho Algo insatisfecho Muy satisfecho



CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



14178

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

Administración de Empresas

Al trabajo titulado:

"Influencia del estilo de liderazgo predominante en las Organizaciones Gubernamentales que funcionan actualmente en el municipio de Salamá, Baja Verapaz en la satisfacción laboral del personal en el ejercicio de sus funciones"

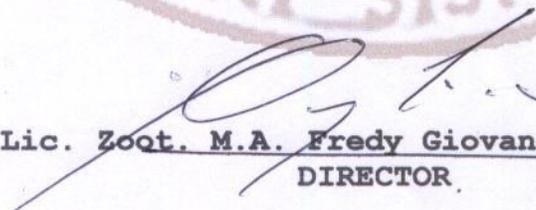
Presentado por el (la) estudiante:

Maritza del Rosario Monterroso López

Autoriza el

IMPRIMASE

"Id y enseñad a todos"


Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovanni Macz Choc
DIRECTOR.



Cobán, Alta Verapaz octubre del 2014