

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL OBRERO DE LA EMPRESA MANUELITA FYH, UBICADA EN
EL DISTRITO DE LOS AQUIJES-ICA, 2016**

Para optar el Título de Licenciado en Administración

Presentado por

Bachiller: Sr. Denis Manuel López Segundo

Bachiller: Sr. Juan Carlos Magallanes Bendezu

2017

Dedicatoria

Le dedicamos este trabajo de investigación a Dios, nuestros padres, amigos, ángeles que nos protegen y cuidan desde el cielo ya que son participes de nuestros logros obtenidos día a día, a ellos muchas gracias.

Agradecimiento

Le dedicamos este trabajo de investigación a Dios, nuestros padres, amigos, ángeles que nos protegen y cuidan desde el cielo ya que son partícipes de nuestros logros obtenidos día a día, a ellos muchas gracias.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCAYCE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad CICLO TESIS, presentamos nuestro trabajo de investigación denominado:

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA EMPRESA MANUELITA FYH, UBICADA EN EL DISTRITO DE LOS AQUIJES-ICA, 2016”. En el que se buscó determinar la influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral del personal de la empresa mencionada.

Por lo que, señores miembros del jurado, esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Los Autores.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	xi
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	1
1. Situación Problemática.....	1
2. Problemas de Investigación.....	2
Capítulo II: Marco Teórico	5
1. Antecedentes de la Investigación	5
2. Bases Teóricas.....	9
GLOSARIO.....	43
Capítulo III: Hipótesis y variables	46
1 Hipótesis General.....	46
2 Hipótesis Específicas	46
3 Identificación de las Variables.....	47
4 Operacionalización de las variables.....	48

Capítulo IV: Metodología	49
1. Tipo y niveles de investigación	49
2. Diseño de investigación	50
3. Unidad de Análisis	51
4. Población de estudio.....	51
5. Tamaño y Selección de muestra	52
6. Métodos y Técnicas de Recolección de datos.....	53
7. Cuestionarios.....	55
Capítulo V: Análisis e Interpretación de resultados.....	58
Conclusiones	94
Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....	96
Anexos.....	100

Índice de tablas

Tabla 1: Modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo – Fiedler 1951. Clasificación de lo favorable de una situación*	19
Tabla 2. Teoría Bifactorial de Herzberg	41
Tabla 3. 3 Identificación de las Variables	47
Tabla 4. 4 Operacionalización de las variables	48
Tabla 5. Población de estudio	51
Tabla 6. ¿Sus supervisores se preocupan por el cumplimiento de sus metas?.....	58
Tabla 7. ¿Cree usted que sus supervisores le ofrecen el debido grado de atención a sus sugerencias?	59
Tabla 8. ¿Sus supervisores realizan análisis con imparcialidad al evaluar su forma de trabajo?	60
Tabla 9. ¿Considera usted que el tipo de solución a conflictos empleado por sus supervisores es el óptimo para resolver problemas?	61
Tabla 10. ¿Considera usted que la capacidad de delegar tareas impartidas por sus supervisor es de forma parcial?.....	62

Tabla 11. ¿En la toma de decisiones considera usted que sus supervisores toman en cuenta sus opiniones?.....	63
Tabla 12. ¿Considera usted que el nivel de comunicación con sus supervisores es eficaz?	64
Tabla 13. ¿Su jefe inmediato toma interés para atender sus opiniones y sugerencias frecuentemente?	65
Tabla 14. ¿Considera que sus supervisores se identifican con el rol que desempeñan y disfrutan lo que hacen?.....	66
Tabla 15. ¿Cree usted que el nivel de confianza brindado por sus supervisores es idóneo? ..	67
Tabla 16. ¿Sus supervisores le otorgan libertad al realizar funciones?.....	68
Tabla 17. ¿Se siente a gusto con el nivel de orientación al trabajo impartido por sus supervisores?	69
Tabla 18. ¿Siente usted que el grado de visitas a campo que realizan sus supervisores es el óptimo para un buen desarrollo de su labor?.....	70
Tabla 19. ¿Considera que el grado de información que le brindan los supervisores para realizar su labor es suficiente?	71
Tabla 20. ¿Se considera usted influenciado por sus supervisores al logro de sus objetivos? ..	72
Tabla 21. ¿Considera que el grado de supervisión en su trabajo es óptimo para un buen desempeño laboral?	73

Tabla 22. ¿Cree usted que los niveles de percepción del trabajo son ideales para sacar adelante una tarea o actividad?	74
Tabla 23. ¿Cree usted que los niveles de estado de ánimo del personal interfieren en las labores realizadas?.....	75
Tabla 24. ¿Considera que está cumpliendo sus aspiraciones trazadas en esta empresa?.....	76
Tabla 25. ¿Tiene usted libertad para elegir sus métodos de trabajo en la empresa?	77
Tabla 26. ¿Se siente usted a gusto con la remuneración percibida en su trabajo?	78
Tabla 27. ¿Está usted de acuerdo con el grado de lealtad que tienen sus supervisores para la empresa?.....	79
Tabla 28. ¿Considera usted que la empresa le ofrece un adecuado grado de formación para un buen desarrollo laboral?	80
Tabla 29. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?	81
Tabla 30. ¿Considera que los niveles de seguridad en el trabajo son los adecuados para un buen desempeño laboral?	82
Tabla 31. ¿Está satisfecho con las capacitaciones ofrecidas por parte de la empresa?	83
Tabla 32. ¿Considera que el supervisor genera las condiciones para un buen trabajo en equipo?	84

Tabla 33. ¿Considera que su nivel de productividad del personal es influenciado de forma positiva por sus supervisores?.....	85
Tabla 34. ¿Considera que el tipo de política empleado en la empresa influye en el buen desarrollo organizacional?.....	87
Tabla 35. ¿Considera que el grado de deserción en la empresa es por el bajo salario percibido?.....	88
Tabla 36. ¿Considera que la estabilidad laboral en la empresa debería cambiar?	89
Tabla 37. Pruebas de normalidad la variable de estudio y sus dimensiones.....	90
Tabla 38. Correlación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral	91
Tabla 39. Correlación Liderazgo democrático y la Satisfacción laboral.....	91
Tabla 40. Relación entre liderazgo autocrático y la satisfacción laboral	92
Tabla 41. Correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral	93

Índice de gráficos

Gráfico 1. Factores de satisfacción e insatisfacción laboral.....	30
Gráfico 2. Cuadro de funcionamiento Modelo de Teoría de las expectativas	32
Gráfico 3. Variables que inciden en la satisfacción laboral - Modelo de Locke.....	39

RESUMEN

La investigación es de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental que buscó determinar influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, distrito de los Aquijes- Ica, 2016. La muestra fue aleatoria simple. Se utilizó una encuesta de elaboración propia como instrumento de evaluación, el cual fue aplicado a 66 trabajadores de la empresa. Para la variable Estilos de liderazgo se tuvo en cuenta tres dimensiones: estilo autocrático, estilo democrático, estilo liberal. Y para la variable niveles de satisfacción laboral, indicadores. Al correlacionar los datos, se determinó que existe una correlación estadística positiva significativa entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral, sobretodo que existe mayor influencia del estilo autocrático que el democrático y liberal.

Palabras Claves: Estilos de liderazgo, estilo autocrático, estilo democrático, estilo liberal, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The research is descriptive-correlational with a non-experimental design that sought to determine the influence of leadership styles in levels of job satisfaction working personnel of the company Manuelita F & V, district Aquijes- Ica, 2016. The sample was random simple. a survey of own elaboration was used as an assessment tool, which was applied to 66 workers of the company. For the variable Leadership Styles took into account three dimensions: autocratic style, democratic style, liberal style. And for the variable levels of job satisfaction indicators. By correlating the data, it was determined that there is a significant positive statistical correlation between leadership styles and levels of job satisfaction, especially that there is greater influence of autocratic style that democratic and liberal.

Keywords: Leadership Styles, autocratic style, democratic style, liberal style, job satisfaction

INTRODUCCIÓN

El trabajo que presentamos se centra en el estudio de la influencia que ejercen los estilos de liderazgo sobre la satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH.

Para ello, abordamos, tres tipos de estilos de liderazgo, como son el estilo autocrático, el estilo democrático y el estilo liberal. Partimos de la observación de como interactúa cada tipo de estilo con los niveles satisfacción laboral y analizaremos como influyen los estilos mismos sobre la satisfacción laboral.

Profundizamos el estudio de estas dos variables que acontecen en esta relación; ya que es muy importante incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, puesto que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen gran impacto sobre el éxito de una organización, La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en dos dimensiones fundamentales como la extrínseca e intrínseca.

Se ha organizado la presentación de este estudio en cinco capítulos, los que describiremos de forma sintética:

El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema, donde se desarrolló la descripción y formulación del problema, objetivos, delimitación y justificación.

El segundo capítulo está referido al marco teórico de la investigación, donde se resumieron algunas tesis vinculadas a las variables así mismo teorías y definiciones que nos permitieron desarrollar nuestro trabajo de investigación.

El tercer capítulo está relacionado al marco teórico donde planteamos hipótesis y definimos las variables e indicadores.

El capítulo cuatro está referido a los tipos y niveles de investigación, así como el diseño, población, muestra e instrumentos de recolección de información; procesamiento, análisis e interpretación de resultados (datos).

Para finalizar en el capítulo cinco se presenta los aspectos administrativos donde se verán el análisis e interpretación de resultados, prueba de hipótesis, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1. Situación Problemática

Un gran número de investigaciones, demuestran que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchas conductas y resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general. A nivel empresarial y organizacional, la satisfacción laboral puede tener una fuerte repercusión en la actividad productiva a través de sus efectos sobre el abandono o rotación, el ausentismo, las actividades de protesta, el comportamiento cívico en la organización, el trabajo contra productivo y desempeño de sus tareas (productividad).

Parte del éxito de Manuelita FyH son sus líderes y colaboradores que dispone la empresa ya que de ellos dependerá la producción, y también calidad en sus productos por ello los colaboradores de la empresa tienen que sentirse fidelizados a gusto y valorados, que entiendan que ellos son la parte esencial y fundamental del equipo por ello se necesita conocer de un estilo de liderazgo óptimo para un buen desarrollo organizacional.

La empresa Manuelita FYH es uno de los 10 primeros exportadores de uva de mesa sin semilla en el Perú. Esta línea de negocio hace parte de la estrategia de diversificación con foco en la agroindustria de la organización, de más de 150 años de tradición.

Manuelita frutas y hortalizas está ubicada en Ica al sur del Perú, en una zona con ventajas comparativas por condiciones privilegiadas agroclimáticas y de contra estación con los productores del hemisferio norte. Durante la campaña 2015-2016, la empresa logro ventas por más de 13 millones de dólares y espera llegar a los 20 millones en el 2018.

Su mercado se extiende a Wal-Mart, supermercados como Sam's club y Costco en estados unidos, Lowlabs en Canadá y Tesco en Wairtrose en el Reino Unido, entre otros. Sus uvas también están llegando con nombre propio al mercado chino.

Manuelita continua con la ampliación de zonas de cultivo en el 2016, con la siembra de nuevas variedades de uva de mesa sin semilla, la ampliación de sus cultivos de esparrago, la incursión en el segmento de cítricos sin semilla para los mercados de exportación.

En relación a lo antes mencionado, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes.

2. Problemas de Investigación

Problema general

¿De qué manera los estilos de Liderazgo influyen en los niveles satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016?

Problemas específicos

- ¿De qué manera el Liderazgo democrático influye en los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016?
- ¿De qué manera el Liderazgo autocrático influye en los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes, Ica 2016?

- ¿De qué manera el Liderazgo liberal influye en los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes, Ica 2016?

Justificación

1. Justificación teórica

La presente investigación está orientada a determinar de qué manera la satisfacción laboral es influenciada por los estilos de liderazgo, ya que quienes integran la organización, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional: jefes de fundo, supervisores, agentes de seguridad y los obreros, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en el centro de trabajo. En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

La realidad en las empresas agroindustriales en el valle de Ica no es indiferente a estas encuestas ya que la mayoría de sus colaboradores no se encuentran satisfechos laboralmente ya sea por diversos motivos entre los cuales destaca el estilo de liderazgo impartido por cada una de estas organizaciones.

El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su influencia con la satisfacción laboral. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar a sus compañeros de manera similar y no en equipo. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y ellos a la vez

colaboren con sus similares. Por ello es importante investigar sobre los estilos de liderazgo y cómo van a influenciar sobre los colaboradores.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016.

Objetivos específicos

- Establecer la influencia del estilo de liderazgo democrático sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016.
- Establecer la influencia del estilo de liderazgo Autocrático sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016.
- Establecer la influencia del estilo de liderazgo Liberal sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016.

Capítulo II: Marco Teórico

1. Antecedentes de la Investigación

Antecedentes internacionales

Peñarreta (2014) nos dice:

En su tesis titulada *“La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”*, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, tuvo como objeto de estudio analizar la diversidad de teorías y conceptos sobre las organizaciones, liderazgo, actitudes, motivación y satisfacción laboral. La muestra fue seleccionada utilizando el método probabilístico aleatorio, en donde, todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Una vez obtenida la muestra (134 empleados), procedió a segmentar la misma por departamento, tomando en cuenta el peso poblacional de cada departamento en la población total. A continuación se detalla las respectivas ponderaciones.

Para el levantamiento de información se utilizó dos instrumentos distintos para dos segmentos diferenciados, correspondientes a empleados por un lado y directores y jefes departamentales por otro. El objetivo del primer instrumento fue identificar los estilos de liderazgo predominantes en todos los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, mientras que el segundo instrumento permitirá establecer los niveles de satisfacción laboral de los 134 empleados, respecto de sus directores y jefes.

En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes. Por tal motivo,

se presentan algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas al GAD Municipal de Loja, con la finalidad de sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral. (Peñarreta Cuenca Dunia Soledad, 2014)

Juárez (2013) nos dice:

En su tesis titulada *“El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva Etológica”*, Bogotá: Universidad del Rosario, el objeto de estudio plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico.

En esta medida se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

Concluyendo que el líder de una organización, como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación.

Alicia Omar (2011), nos dice:

En su tesis titulada *“Liderazgo transformador y satisfacción Laboral: El rol de la confianza en el supervisor”*, Argentina: Universidad nacional del Rosario, el objetivo de la presente investigación fue analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo y se ofrecen sugerencias para futuros estudios”

Antecedentes nacionales

Valdiviezo (2015), nos dice:

En su tesis titulada *“Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa grupo educativo integral S.R.L.”*, Universidad Nacional de Trujillo. Tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo que predomina y su influencia en el comportamiento organizacional del personal de la empresa grupo educativo integral S.R.L , la muestra se realizó en 149 trabajadores de la institución el método utilizado fue inductivo-deductivo, hipotético-deductivo y estadístico la técnica fue la encuesta

la cual se realizó a 55 trabajadores y se utilizó la escala de Likert en la escala del 1-5 (donde uno es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

Se concluyó que el estilo de liderazgo del grupo educativo integral S.R.L, es el liderazgo autocrático donde el 64% de los trabajadores afirman que se utilizan este estilo para garantizar que el servicio se produzca de una manera consistente y por esos niveles suelen poner muchas restricciones a ideas creativas que puedan surgir de los niveles inferiores puesto que la empresa considera que cuanto más se trabaje mucho mejor, dejando de lado la preocupación de sus trabajadores.

Por lo tanto el estilo autocrático utilizado en dicha institución tiene una gran influencia en el comportamiento organizacional ocasionando la posibilidad de que el desempeño de los trabajadores pierda el sentido debido a las presiones e insatisfacciones a las que se someten.

Juárez y Alva (2014), nos dice:

En su tesis titulada *“Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”*, Universidad privada Antenor Orrego, Trujillo. El objetivo de estudio fue Determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. La muestra está conformado por 80 trabajadores de la empresa CHIMU AGROPECUARIA S.A. Trujillo la encuesta realizada tuvo como finalidad determinar los niveles de satisfacción laboral para lo cual se utilizaron escalas del 1-3 donde 1 es bajo, 2 es medio, 3 es alto, Se utilizó el método analítico para efectuar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos. 30 X, Y Asimismo, se utilizó el método sintético para la elaboración del resumen y las conclusiones. El método comparativo para efectuar la comparación de los niveles de

satisfacción laboral y la productividad. Con lo cual la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad, La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.

2. Bases Teóricas

2.1 Estilos de liderazgo

“El liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones interpersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización”. (Bergeron JL, 1983, p.15-20).

Podemos definir que una buena comunicación y las habilidades que muestra un líder influyen de manera positiva en el ambiente laboral para un buen desarrollo de objetivos.

“El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de

carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. (Hagai J, 1992, p.19-24).

El liderazgo influye en un grupo de personas de manera positiva al logro de metas de carácter beneficioso para la satisfacción del grupo.

De acuerdo con John Gardner (1993). "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".

Por otra parte, “los líderes expresivos que se preocupan por las personas, facilitan y promueven una mayor productividad y un mejor desempeño, al facilitar un clima laboral favorable”. (Singh, 1998, p.24).

Los líderes expresivos promueven un clima laboral favorable para un mejor desempeño y productividad.

Coleman (1998). Nos plantea:

Que uno de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores de la corriente de los rasgos, según los cuales estos atributos serán innatos, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones. (Harvard Business, 1998, s/n)

Coleman, nos plantea que los rasgos de un líder no siempre son innatos sino que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones.

Foong (2001). Manifiesta que:

Es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen gran impacto sobre el éxito de una organización.

Podemos interpretar que en la jefatura se puede implementar diversos estilos de liderazgo, ya que estas son un conjunto de prácticas observables y entrenables.

“El liderazgo es la habilidad de presentar una visión de modo que otros quieran conseguirla. Requiere habilidades para crear relaciones con los demás y organizar los recursos de un modo eficaz. El dominio del liderazgo está abierto a todo el mundo”. (Carol O’connor, 2006, p.13).

Ante estas definiciones antes expuestas, puedo plantear que no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo, ya que el rol del líder depende de las características particulares del entorno, que pueden ser diversas y variadas.

Teorías de estilos de liderazgo

- **Teoría “X”- “Y”**

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro El lado humano de la empresa (1960).

McGregor (1960), propone que:

La visión que se tenga sobre la naturaleza humana determina el estilo de liderazgo. Si el individuo tiene una visión negativa considerará la coerción y el control necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas. Si tiene una visión positiva, tenderá a un estilo más democrático al considerar que el ser humano se puede auto-motivar y auto-dirigir. La teoría Y considera que la organización sufrirá si ignora las necesidades y metas personales de los individuos, por lo que será más eficaz en la medida en que alcance un balance entre sus objetivos y las necesidades y objetivos de sus miembros.

Teoría X

Por una parte, la denominada teoría “X”, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos

para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

La teoría X nos habla de un modelo antiguo de amenazas y que el trabajo es una forma de castigo, para lo cual les gusta ser dirigidas para evitar responsabilidades.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Esta teoría pretende ofrecer una explicación sobre el origen de la dualidad autocrático-democrático como parte integral del dilema de la naturaleza humana (Bass, 2008). La dicotomía entre buenas y malas conductas ya era considerada en China del siglo XI para clasificar la burocracia, sobre el supuesto de que el tipo de conducta afecta a la administración. La buena conducta se considera variable objetiva para construir tipologías del comportamiento donde los virtuosos son leales al Estado, cordiales y, los indignos, el polo opuesto y en busca del interés personal (Liu, 1959).

Los teólogos y filósofos constantemente se han cuestionado si el ser humano está maldecido por el pecado original o si se encuentra bendecido con una habilidad inherente para encontrar la salvación (Bass, 2008, p. 439). Para el primero caso, la naturaleza humana es maligna por lo que los individuos requieren de dirección y orden a través de la autoridad, lo que sería consecuente con la teoría X. Para el segundo, el ser humano es bueno en esencia, por lo que debe contar con libertad para actuar, aprender y tomar decisiones, lo que se corresponde con la teoría Y. (Douglas M. 1957. p.122).

A diferencia de la teoría X, la teoría Y nos habla que los empleados encuentran en su trabajo una fuente de satisfacción y compromiso con los objetivos con lo cual, acepta responsabilidades sin miedo a ejercer autodirección y auto control a favor de sus objetivos trazados.

Teoría de los Rasgos

Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli en la "Teoría de los Rasgos" La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. "Los líderes nacen, no se hacen"

Podemos considerarla como surgida de, o basada en, la TEORÍA DEL GRAN HOMBRE. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad. Identifica la diferencia individual, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder: Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión.

Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder:

- Altos niveles de energía y tolerancia al estrés dotan de resistencia al individuo y permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos.
- Integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores.

- Autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre los seguidores. (Enrique M. 2006. p142)

Esta teoría nos dice que hay determinados individuos que poseen rasgos y habilidades inherentes en su personalidad, que los hacen emerger de entre los demás asumiendo el rol de líderes de grupo.

Teoría de los Roles

Los líderes para ser considerados efectivos debe conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones.

Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior.

En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos.

Según vemos clasifican los roles en dos categorías: roles de tarea y roles socio afectivo. Podemos considerar que esta teoría se encuadra dentro del enfoque conductual

Podemos considerarlo como un método combinado con cierto parecido a los métodos de la personalidad y del comportamiento, no obstante este método también contempla los factores situacionales. Según esta teoría los líderes en los niveles gerenciales o de directivo se ven obligados a desempeñar el papel de representación de la compañía y de enlace con los

agentes externos (mercados y sociedad). En los niveles inferiores donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, encontramos una ampliación hacia roles más socio afectivos y donde la relación llega a ser cercana (líder y equipo) es necesario para un liderazgo efectivo aplicar los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

(Henry Mintzberg. 1975)

Según la teoría de los roles, nos dice que tenemos dos categorías de liderazgo una superior dirigida hacia las tareas (representación), y otra inferior que se da entre el supervisor y los empleados, la cual está dirigida llega a ser más cercana entre líder y equipo.

Teorías Situacionales o de Contingencias

Fred Fiedler, 1967 (citado por V. Oltra Comorera, 2005). Se basa en el hecho de que los líderes deben su condición no solo a los atributos personales, sino también a diversos factores situacionales o contingentes y a la interacción entre estos y los miembros del grupo. Fiedler propone tres variables que hay que tener en cuenta en la situación de liderazgo; cada variable a su vez tiene dos niveles:

- La primera de ellas se refiere a las relaciones existentes entre un líder y los miembros de un grupo. Cuando la relación entre ambos son leales, el liderazgo es más fácil y viceversa.

- La segunda variable está referida a la estructuración de las tareas. La claridad con la que el líder indica los pasos a seguir para resolver las tareas permiten medir y controlar el rendimiento de los empleados.
- La tercera variable hace referencia al poder de posición que el líder ostenta. El poder que le otorga la posición que ocupe el líder facilitara, un liderazgo eficaz.

Así como Friedler considera que las relaciones interpersonales entre el gerente y sus subordinados pueden ser buenas o malas, que las tareas pueden ser estructuradas o no estructuradas, y que el poder puede ser fuerte o débil.

Después de haber definido estos factores o variables del liderazgo, Friedler los combina entre si dos a dos, resultando un total de 8 situaciones a las que denomina octanos. La situación favorable se da en el octano 1, mientras que a más desfavorable en el octano 8. (p.260).

Tabla 1: Modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo – Fiedler 1951. Clasificación de lo favorable de una situación*.

Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Fuente: *Adaptada de la obra de Fred E.Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1967), Pag.34.

El liderazgo se da en función de las necesidades que se presentan en una situación en particular, y en estos casos, conforme vayan cambiando estas situaciones, el propio grupo ira promoviendo como líderes a los más aptos para enfrentar las nuevas circunstancias.

Características de un líder

De acuerdo con Alles 2004, Konntz y Weihrich 2012 nos dicen que un líder debería tener las siguientes características:

- Define objetos con claridad y los comunica a los integrantes del grupo.
- Orienta al grupo en la dirección que permita alcanzar los objetivos los motiva a alcanzarlos

- Tiene capacidad de hacer uso responsable del poder.
- Puede compartir influencia y control con sus seguidores.
- Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo
- Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo y los motiva.
- Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo
- Conoce sus cualidades y limitaciones.
- Manifiesta seguridad en sí mismo y a la vez genera en los dos
- Inspira a otras personas su ejemplo.
- Controla sus emociones tiene vocación de servicio.
- Es flexible y se ajusta a diferentes situaciones.
- Escucha a las personas.
- Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión.

Principales funciones de un líder

Según Lussier & Achua (2005:9-12), (citado por Enrique Louffat), las principales funciones de un líder son:

Funciones Interpersonales constituidas por:

- Representación, cuando un líder cumple el rol de representante formal y oficial del grupo.
Ejemplo: Firmando documentos, recibiendo clientes etc.
- Líder, cuando se preocupa por el desarrollo de sus seguidores. Ejemplo: Escucharlos, entrenarlos, capacitarlos, evaluar su desempeño.

- Enlace, cuando participa en actividades a nombre del equipo para coordinar acciones externas. Ejemplo: forma parte de comisiones junto con representantes de otras unidades orgánicas.

Funciones Informativas, representadas por:

- Supervisión, cuando un líder verifica monitorea permanentemente el desempeño de sus seguidores. Ejemplo: lee informes, publicaciones, diarios, habla con los demás, asiste a las juntas y reuniones dentro y fuera:
- De difusión, cuando promociona las actividades y acciones del equipo, forma escrita u oral, para conocimiento de todos.
- Portavoz, cuando lleva la voz cantante de la posición de su equipo en reuniones con jefes y colegas, respondiendo ante los conflictos, en representación del equipo

Funciones Decisorias, representadas por:

- Emprendedor, cuando el líder promueve el desarrollo de nuevas iniciativas más eficaces y eficientes. Ejemplo: promueve la creación de nuevos productos o servicios, adquiere equipos con nueva tecnología.
- De manejo de problemas, cuando enfrenta directamente los problemas coyunturales o complejos. Ejemplo: huelgas sindicales, descomposturas de maquinas
- De asignación de recursos, cuando se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Ejemplo: Distribución de presupuestos, empleo de materiales

- Negociador, cuando el líder precisa afrontar conflictos de cualquier tipo y es en ese momento cuando demuestra tener competencias necesarias para la solución de problemas. Ejemplo: Negocia con sindicatos, etc.

Principios del liderazgo

Steven Covey, 1990, (citado por Víctor Comorera, 2005). El dilema de si el líder nace o se hace, se puede identificar una serie de cualidades observadas en los líderes, como son:

- Confianza en su mismo
- Sentido de la misión
- Aprender continuamente
- Vocación para servir
- Irradiar energía
- Conocimiento de los demás
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente
- Ver su vida como una aventura
- Ser sinérgico
- Ejercitarse por autoevaluación. (p.250)

Dimensiones de estilos de liderazgo

Las dimensiones expuestas a continuación fueron extraídas de diversos libros que nos hablan de los estilos de liderazgo, en el nuevo enfoque nos dice que existen tres estilos de

Liderazgo como son el Autocrático, Liberal y democrático los cuales diversos autores lo describen a continuación.

Liderazgo Democrático

Adams y Yoder (1985). Nos dice que

Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones.

Liderazgo Autocrático

French y Raven, (1959/2001). Nos dice que:

Liderazgo autocrático las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa.

De acuerdo a Lussier y Achua (2005), a finales de los años 40 los expertos de liderazgo se enfocaron en la teoría del comportamiento para describir los estilos de liderazgo. Un primer planteamiento identificó dos estilos de liderazgo el Autocrático y el democrático. Fue planteado por Kurt Lewin y colaboradores de la Universidad Estatal de Iowa.

Liderazgo Liberal

Lewin (1939) y Bass (2008), nos dicen que:

En el liderazgo laissez-faire el líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin et al., 1939). No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008).

Koontz Wehrich (2012) agregan un estilo más y los describen así:

El estilo de liderazgo autocrático impone y espera el cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Una variante es el autocrático benevolente quien escucha a sus subordinados antes de tomar decisiones.

El estilo de liderazgo democrático consulta a sus subordinados respecto de sus acciones y decisiones probables, alienta a su participación.

El estilo de liderazgo liberal, hace uso reducido de poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Dependen en gran medida de los subordinados para establecer y alcanzar sus metas. Conciben su función como apoyo a sus seguidores al suministrarles información.

Enrique Lauffat define a estos estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo autocrático, se caracteriza por ser un estilo de mando impositivo que exige y presiona a los funcionarios a cumplir tareas, a como dé lugar.

El estilo democrático se caracteriza por ser un estilo de coordinación y sinergia, relaciones armoniosas y coordinadas tanto laborales como el personal.

El estilo de liberal se caracteriza por ser un estilo de mucha confianza y delegación, en base al empoderamiento gracias a lo cual todos son responsables de sus acciones. (p.252-255).

Otros Estilos de Liderazgo

Otra propuesta muy conocida es la del “Grid Gerencial” formulada por Blake & Mouton, en la cual señalan que el líder verdadero se sitúa en dos enfoques:

La preocupación por las personas, buscando que sus seguidores se sientan motivados y comprometidos con la empresa en base a las posibilidades de desarrollo personal y profesional.

La preocupación por resultados, en la que prevalece la productividad y el resultado eficaz y eficiente de los productos y la exigencia de alcanzarlos a como dé lugar.

El Grid Gerencial es una malla matriz con puntuaciones de 1-9, ya sea en relación a sus abscisas (énfasis de la producción), o en referencia a sus ordenadas (énfasis en las personas), como producto de la interacción del énfasis entre las personas y los resultados, pueden darse cinco estilos de Liderazgo.

Satisfacción Laboral

Locke (1976). “Definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Podemos interpretarlo como un grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

Ekvall, 1983 citado por (M. Chiang Vega & M. Martin, 2010). Nos dice que:

El clima organizacional es un conglomerado de actitudes que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continuado haciéndolo en las sucesivas interacciones de los individuos (personalidades) y el entorno de la organización. (p.31)

El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Muñoz Adánez, (1990). Define la satisfacción laboral como:

El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. (p.76).

Si las personas están satisfechas con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si por el contrario, esta insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad

Para Chiavenato, (1992). “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización”.

Gibson (1996). Define como:

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que

se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas, la paga, el trabajo, la oportunidad de ascenso el jefe y los colaboradores. (p.138)

Nos habla de un conjunto de dimensiones que están asociadas a un con la satisfacción en el trabajo y que ellas influirán positivamente sobre la satisfacción.

Robbins (1998). Define como:

El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. “Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”. (p.181)

Este concepto está referido a la motivación, cuando los trabajadores realizan logros en su organización esto produce satisfacción y cuando no producen el logro previsto producen insatisfacción.

Méndez Álvarez, (2006). Se refiere al clima organizacional como:

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.

Wright y Bonett (2007). Nos dice:

Añaden además que “cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo”. (p.142)

Los trabajadores si no encuentran satisfacción en sus trabajos optaran por buscar otras alternativas laborales, pero si se sienten a gusto y se sienten valorados permanecerán en sus puestos.

Teorías de la satisfacción laboral

Existen varias teorías que explican la satisfacción laboral, las mismas que detallaremos:

Teoría de los dos factores

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores intrínsecos o motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos

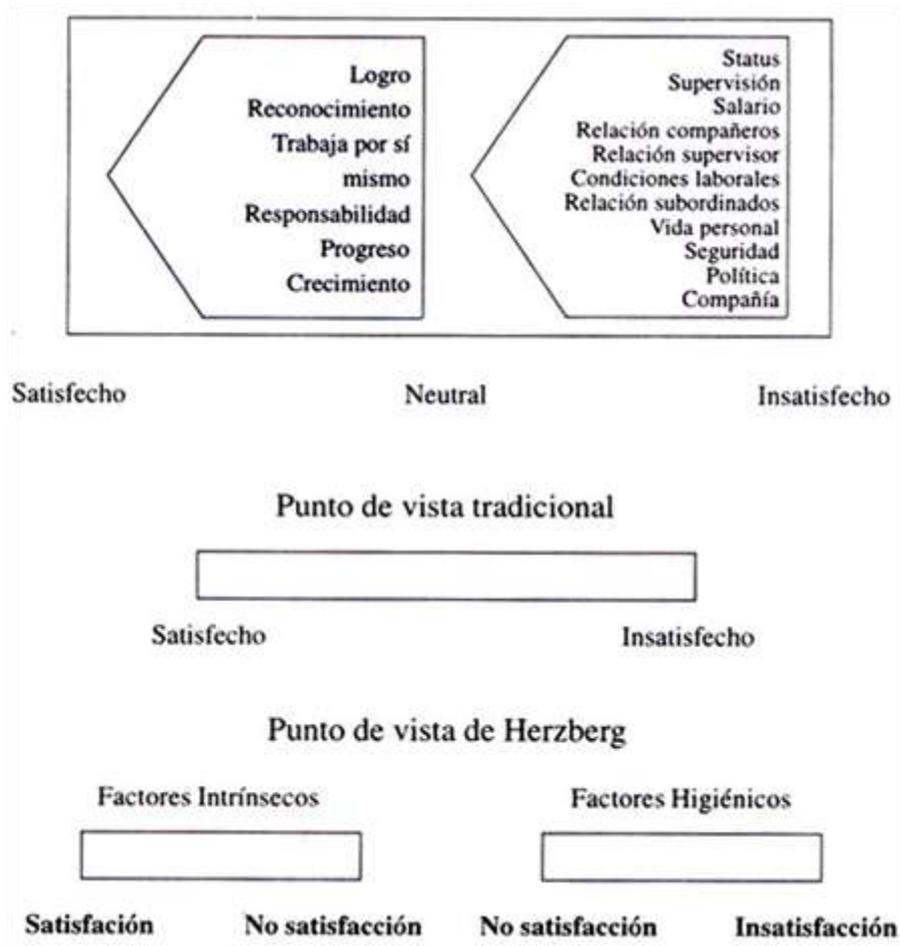
Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto,

porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo. Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Gráfico 1. Factores de satisfacción e insatisfacción laboral



Fuente Robbins, De Cenzo, "Fundamentos de Administración", 1996.

En el Gráfico 1. Se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente

y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Esta teoría nos explica el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las dos personas.

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Teoría de la Expectativa

Vroom 1964. (Citado por Stoner 1994) en su teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones.

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.

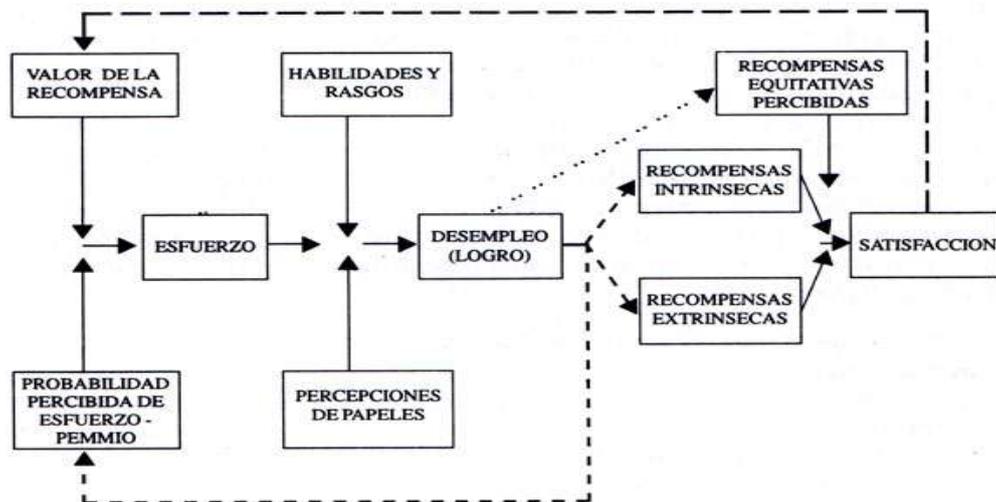
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas;

- Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

- Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser.
- Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra.
- Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño.

Gráfico 2. Cuadro de funcionamiento Modelo de Teoría de las expectativas



Fuente: Stoner y Freeman, Administración, 1994

Gráfico 2. Muestra el funcionamiento modelo. El valor de la recompensa esperada para el individuo, Se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, para producir cierto grado de esfuerzo, este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo y con la forma en que realiza la actividad, para producir un nivel específico del desempeño, el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (caso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad, y quizá a las recompensas extrínsecas, la línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la disposición de la empresa para recompensarlo. El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad. (Stonner, 1994)

Esta teoría establece que los individuos tienden a actuar de determinada manera, basándose en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para cada individuo.

Por lo tanto la teoría se enfoca en tres relaciones:

- Relación de esfuerzo y desempeño
- Relación de desempeño y recompensa
- Relación de recompensa y metas personal

Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas

Abraham Maslow 1954, (Citado por Watts et. al 2003). Maslow presentó su teoría de la jerarquía de las necesidades en su libro, motivación y personalidad. Su teoría se convirtió

en un aspecto esencia de nuestro conocimiento de conducta humana, sentando las bases de trabajo de otros estudiosos. Así pues dentro de esta estructura al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

En donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional.
- Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. (Watts, 2003, pág. 60)

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente de las jerarquías, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Mashlow tendríamos de necesidades básicas, necesidades de afiliación y afecto, necesidades de estima, autorrealización y personas auto realizadas.

Teoría del clima organizacional de Likert

Brunet, (2004), señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

(Brunet, 1987)

El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y valores, por lo tanto la reacción está determinada por la percepción.

Principales Causas de la Insatisfacción en el trabajo.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo.

Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

Salario bajo: Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

Mala relación con los compañeros o jefes: En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura.

Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

Escasa o nulas posibilidades de promoción: Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

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

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

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

Circunstancias personales y laborales: Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares. (Geogina, 2011).

Factores que determinan la Satisfacción Laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto al Trabajo.- Los empleados tienen a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Sistema de recompensas justas.- En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Condiciones Favorables de trabajo.- A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Colegas que brinden apoyo.- El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

Compatibilidad entre personal y trabajo del puesto.- Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían

talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. (Robbins, S.P.1998)

Variables que Inciden en la satisfacción laboral

Locke 1976, (citado por Jesus Perez B.), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la figura de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Gráfico 3. Variables que inciden en la satisfacción laboral - Modelo de Locke



Fuente: http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm

Estas características personales son las que acabarán determinando los indicios personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados. (Ministerio de Trabajo y asuntos sociales, 1984)

Clases de aspectos Laborales

Herzberg, (1959), postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Tabla 2. Teoría Bifactorial de Herzberg

Factores Motivadores		
Satisfactores	Factores que cuando van bien producen satisfacción.	Factores que cuando van mal no producen insatisfacción.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.
Factores higiénicos		
Insatisfactores	Factores que cuando van bien no producen satisfacción.	Factores que cuando van mal producen insatisfacción.
	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento de salario. • Seguridad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: <https://pymeactiva.info/2011/08/24/factores-de-la-motivacion/>

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos"). Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Dimensiones

Las dimensiones establecidas para nuestro proyecto de investigación fueron seleccionadas de la teoría de los dos factores formulada por Frederick Herzberg donde nos habla de dos factores de satisfacción los factores extrínsecos y los factores intrínsecos.

Factores Intrínsecos o Motivadores.- Incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos: Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

GLOSARIO

Actitud.- Es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores.

Contingencias.- Suceso que puede suceder o no especialmente un problema que se plantea de forma imprevista.

Clima organizacional.- Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera característica que existe en cada organización.

Dimensiones.- Instrumentos utilizados para la medición de una variable.

Estilo autocrático.- Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo.

Estilo democrático.- Las políticas y decisiones son discutidos y tomados por el grupo bajo la asistencia del líder.

Estilo liberal.- El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta.

Factores higiénicos.- Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo.

Factores motivacionales.- Es el entorno que se encuentra bajo el control del individuo se relaciona con lo que hace o desempeña.

Hipotético.- Que está basado o fundamentado en una hipótesis o en una suposición.

Insatisfacción laboral.- Puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo.

Jerarquía.- Organización de personas en una escala ordenada y subordinante, según un criterio de mayor o menor importancia.

Líder.- Es una persona que actúa como líder o jefe de un grupo.

Liderazgo.- Conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas en un grupo de personas determinadas.

Moral laboral.- Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables.

Motivación.- Son estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Objetivo.- Es lo que existe realmente, fuera del sujeto que lo conoce.

Organización.- Son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o la gestión de talento humano o de otro tipo.

Productividad.- Acto de generar o producir un bien comparado con un patrón estable.

Satisfacción laboral.- Es el grado de conformidad de la persona con respecto a su entorno de trabajo.

Subjetivo.- Es algo basado en nuestra opinión es el valor que damos a las cosas utilizando para ello nuestros sentimientos.

Variables.- Represente a aquello que varía o está sujeto a algún cambio.

Capítulo III: Hipótesis y variables

1 Hipótesis General

Los estilos de liderazgo influyen positivamente sobre los niveles satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016.

2 Hipótesis Específicas

- A.** El estilo de liderazgo democrático influye positivamente sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016
- B.** El estilo de liderazgo autocrático influye positivamente sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016
- C.** El estilo de liderazgo liberal influye positivamente sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016

3 Identificación de las Variables

Tabla 3.3 Identificación de las Variables

Variables	Indicadores
<p align="center">Variable 1: ESTILO DE LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por no cumplir metas - Escuchar sugerencias. - Analiza con imparcialidad. - Solución a conflictos
	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de decisiones. - Nivel de comunicación. - Nivel escuchar opiniones. - Disfrutar lo que hace
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de delegación. - Delegación de tareas. - Orientación al trabajo. - Número de visitas a campo
<p align="center">Variable 2: NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de supervisión. - Niveles de percepción del trabajo. (aburrido o no) - Niveles de estado de animo - Nivel de capacidad - Aspiraciones del trabajador - Libertad para elegir
	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de remuneración. - Grado de lealtad a la empresa. - Grado de formación. - Tipo de trabajo - Niveles seguridad en el trabajo - Grado de capacitación - Estabilidad laboral - Trabajo en equipo - Grado de deserción

Fuente: Elaboración propia.

4 Operacionalización de las variables

Tabla 4.4 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable 1: Estilos de Liderazgo	L. Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de preocupación por incumplimiento de metas - Grado de atención a sugerencias. - Nivel de análisis con imparcialidad. - Grado de solución a conflictos - Capacidad de delegación de tareas 	(1) (2) (3) (4) (5)	Likert (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre
	L. Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones. - Nivel de comunicación. - Grado de atender opiniones. - Nivel de disfrutar lo que hace - Nivel de confianza a sus trabajadores 	(6) (7) (8) (9) (10)	
	L. Liberal	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de libertad a realizar funciones. - Nivel de orientación al trabajo. - Grado de visitas a campo - Grado información - Nivel de apoyo a sus seguidores - Nivel de influencia al logro de objetivos 	(11) (12) (13) (14) (15) (16)	
Variable 2: Satisfacción Laboral	Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de supervisión. - Niveles de percepción del trabajo. (aburrido o no) - Niveles de estado de animo - Nivel de aspiraciones de los trabajadores - Grado de libertad para elegir 	(1) (2) (3) (4) (5)	Likert (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre
	extrínseco	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de remuneración - Grado de lealtad a la empresa. - Grado de formación - Tipo de trabajo - Niveles seguridad en el trabajo - Grado de capacitación 	(6) (7) (8) (9) (10) (11)	
	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de productividad del personal - Nivel de participación - Tipo de política de la empresa - Grado de deserción - Niveles de estabilidad laboral 	(12) (13) (14) (15) (16)	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Metodología

1. Tipo y niveles de investigación

1.1 Tipo

El tipo de investigación es cuantitativa. Sampieri et al. (2003) nos dice que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”.

1.2 Niveles

Los niveles de investigación a utilizar son: descriptivo y correlacional.

Descriptivo.- Sampieri et al. (2014) señalan que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 153).

Correlacional.- Sampieri, (2014) nos indican que “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 157).

Explicativo.- Vara Horna (2012) indica que aquí se manipula variables para medir sus efectos, busca las causas de los eventos, sucesos o fenómenos; explica por qué ocurre un

fenómeno y en qué circunstancias ocurre; existen abundante bibliografía y estudios empíricos descriptivos y correlacionales; usa simulaciones, experimentos o cuasi-experimentos, pero también análisis de casos explicativos; realiza análisis cuantitativo usando estadística. (p 203).

2. Diseño de investigación

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transversal; para lo cual Hernández, et al (2014) lo definen como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

Hernández, et al. (2014) señalaron que los diseños no experimentales transversales se encargan de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.152).

Presenta el siguiente esquema:

$$M=Ox rOy$$

Donde:

M : Muestra

O : Observación

V1 : Estilos de Liderazgo

V2 : Satisfacción Laboral

r : En razón de

3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población. (G.H. Brown, 1971.p.6)

En nuestro trabajo de investigación la unidad de análisis está conformada por 80 trabajadores de la Empresa Manuelita FyH ubicada en el distrito de los Aquijes Ica, organización que se dedica Al sembrío y exportación.

4. Población de estudio

La población estuvo conformada por 2 jefes de fundo, 8 supervisores, 10 agentes de seguridad y 60 obreros. De la Empresa Manuelita FyH ubicada en el distrito de los Aquijes Ica.

Tabla 5. Población de estudio

Personal	Población
Jefe de Fundo	2
Supervisores	8
Seguridad	10
Obreros	60
TOTAL	80

Fuente: Elaboración propia.

5 Tamaño y Selección de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, a través de la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 N (p \cdot q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

P = Tasa de éxito

Q = Tasa de fracaso

E = Error de precisión (0.05)

$$n = \frac{Z^2 \cdot N(P.Q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (P.Q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 80(0.5 * 0.5)}{0.05^2 (134 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 80(0.25)}{0.0025(133) + 3.8416(0.25)}$$

$$n = \frac{76.832}{1.1579}$$

n = 66

6 Métodos y Técnicas de Recolección de datos

6.1 Métodos

El método a utilizar en la presente investigación es: Hipotético – Deductivo. Sabino (2010) nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica” (p. 151).

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

6.2 Técnicas

Las técnicas a emplearse en la investigación son:

Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se hará mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, estas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.

Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtendrá mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de la información

6.3 Instrumentos

El instrumento que se utilizó en el presente estudio es el cuestionario. Bernal (2013) nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación”. (p. 217).

7 Cuestionarios

Cuestionario los estilos de liderazgo

Ficha Técnica

Técnica: Encuesta

Instrumento: Los Estilos de Liderazgo

Autor: Magallanes Bendezu, Juan Carlos

López Segundo, Denis Manuel

Año: 2016

Monitoreo: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach.

Ámbito de aplicación: Empres Manuelita Fyh, ubicada en el distrito de los Aquijes - Ica, 2016.

Forma de Administración: Individual

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

- Liderazgo Autocrático: Se formulan 5 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4, 5)
- Liderazgo Democrático: Se formulan 5 preguntas (ítems 6, 7, 8, 9, 10)
- Liderazgo Liberal: Se formulan 5 preguntas (ítems11, 12, 13, 14, 15)

Calificación:

- Nunca.....(1)
- Muy pocas veces.....(2)
- Algunas veces.....(3)
- Casi siempre.....(4)
- Siempre.....(5)

7.2 Cuestionario los niveles de satisfacción laboral**Ficha Técnica**

Técnica: Encuesta

Instrumento: Los Niveles de Satisfacción Laboral.

Autor: Magallanes Bendezu, Juan Carlos

López Segundo, Denis Manuel

Año: 2016

Monitoreo: Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach.

Ámbito de aplicación: Empresa Manuelita Fyh, ubicada en el distrito de los Aquijes - Ica, 2016.

Forma de Administración: Individual

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

- Intrínseca: Se formulan 5 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4, 5)
- Extrínseca: Se formulan 5 preguntas (ítems 6, 7, 8, 9, 10, 11)
- Clima organizacional: Se formulan 5 preguntas (ítems 12, 13, 14, 15, 16)

Calificación:

- Nunca..... (1)
- Muy pocas veces.....(2)
- Algunas veces..... (3)
- Casi siempre..... (4)
- Siempre.....(5)

7.3 Procesamiento e Interpretación de Resultados (DATOS)

Para el procesamiento de datos se va a utilizar el software SPSS versión 22 en español, siguiendo el siguiente procedimiento:

Estadística descriptiva: Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

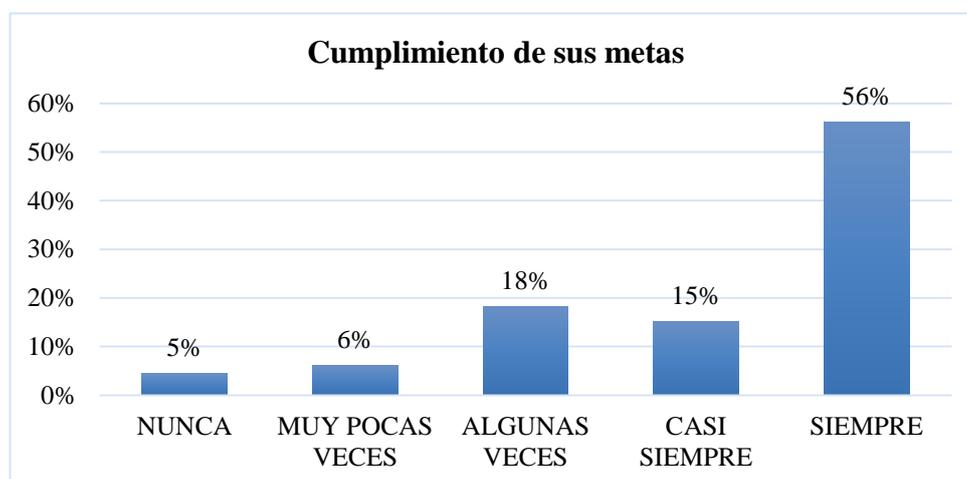
Estadística inferencial: La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Sopearan, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas.

Capítulo V: Análisis e Interpretación de resultados

1. Estilo Autocrático

Tabla 6. ¿Sus supervisores se preocupan por el cumplimiento de sus metas?

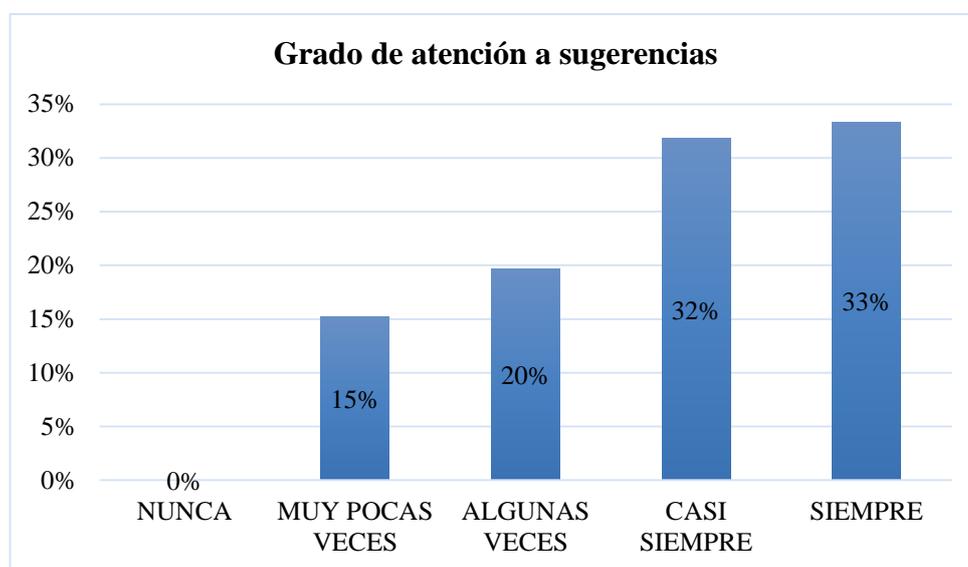
	H1	H1	F1	F1
NUNCA	3	3	5%	5%
MUY POCAS VECES	4	7	6%	11%
ALGUNAS VECES	12	19	18%	29%
CASI SIEMPRE	10	29	15%	44%
SIEMPRE	37	66	56%	100%
TOTAL	66		100%	



Según el resultado obtenido por el primer indicador denominado “cumplimiento de metas” se determinó que el 56% indica que siempre toma interés, un 6% muy pocas veces, un 18% algunas veces y 15% casi siempre y un 5% indica que nunca. El 56% del personal resalta que sus supervisores toman bastante interés preocupándose por el cumplimiento de sus metas.

Tabla 7. ¿Cree usted que sus supervisores le ofrecen el debido grado de atención a sus sugerencias?

	H1	H1	f1	F1
NUNCA	0	3	0%	0%
MUY POCAS VECES	10	13	15%	15%
ALGUNAS VECES	13	26	20%	35%
CASI SIEMPRE	21	47	32%	67%
SIEMPRE	22	69	33%	100%
TOTAL	66		100%	

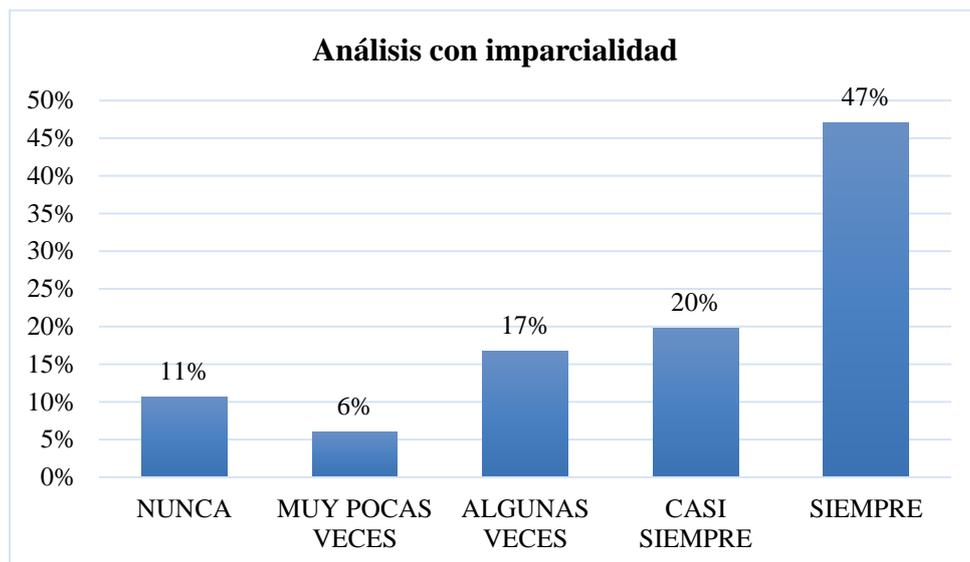


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de atención a sugerencias” se determinó que el 33% indica que siempre toma interés, un 32% casi siempre, un 20% algunas veces y 15% muy pocas veces y un 0% indica que nunca.

El 33% y 32% del personal resalta que sus supervisores le dan el debido grado de atención a sus sugerencias.

Tabla 8. ¿Sus supervisores realizan análisis con imparcialidad al evaluar su forma de trabajo?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	7	3	11%	11%
MUY POCAS VECES	4	7	6%	17%
ALGUNAS VECES	11	18	17%	33%
CASI SIEMPRE	13	31	20%	53%
SIEMPRE	31	62	47%	100%
TOTAL	66		100%	

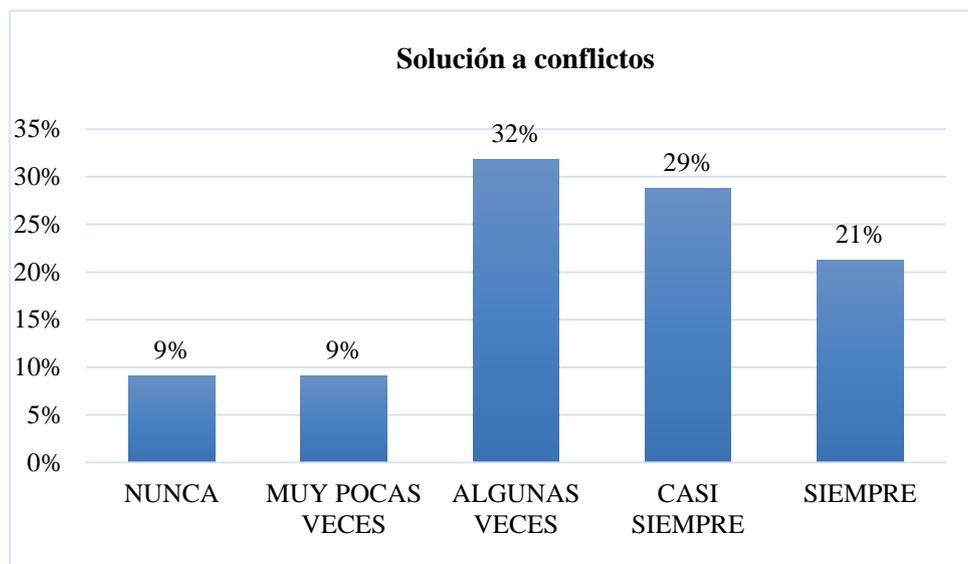


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Análisis con Imparcialidad” se determinó que el 47% indica que siempre toma interés, un 20% casi siempre, un 17% algunas veces y 6% muy pocas veces y un 10% indica que nunca.

Un 47% del personal resalta que sus supervisores analizan con imparcialidad al realizar sus funciones.

Tabla 9. ¿Considera usted que el tipo de solución a conflictos empleado por sus supervisores es el óptimo para resolver problemas?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	6	3	9%	9%
MUY POCAS VECES	6	9	9%	18%
ALGUNAS VECES	21	30	32%	50%
CASI SIEMPRE	19	49	29%	79%
SIEMPRE	14	63	21%	100%
TOTAL	66		100%	

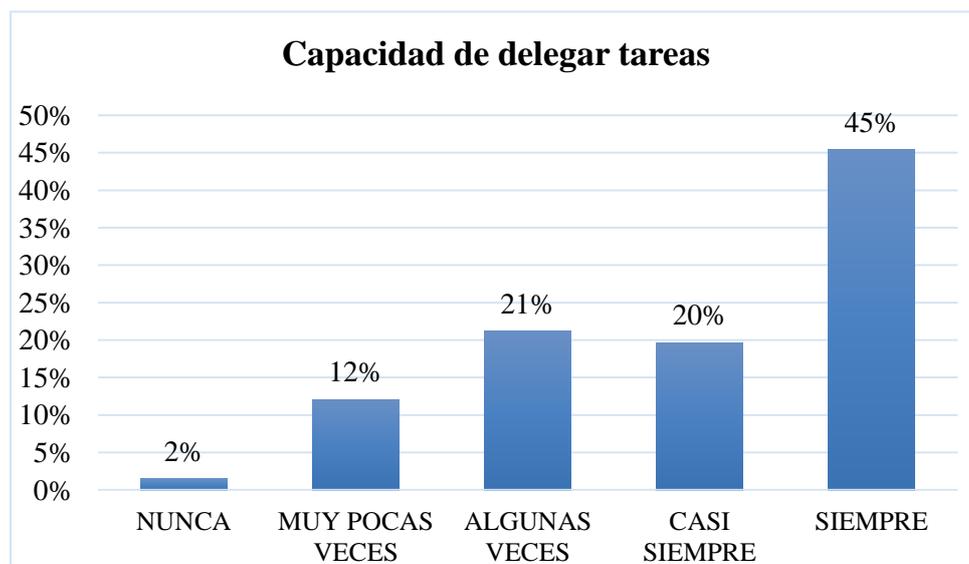


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Solución a Conflictos” se determinó que el 21% indica que siempre toma interés, un 29% casi siempre, un 32% algunas veces y 9% muy pocas veces y un 9% indica que nunca.

Podemos deducir que el tipo de solución a conflictos empleado por los supervisores debería mejorar ya que un 32% nos indica que casi siempre es el adecuado.

Tabla 10. ¿Considera usted que la capacidad de delegar tareas impartidas por sus supervisor es de forma parcial?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	1	3	2%	2%
MUY POCAS VECES	8	11	12%	14%
ALGUNAS VECES	14	25	21%	35%
CASI SIEMPRE	13	38	20%	55%
SIEMPRE	30	68	45%	100%
TOTAL	66		100%	



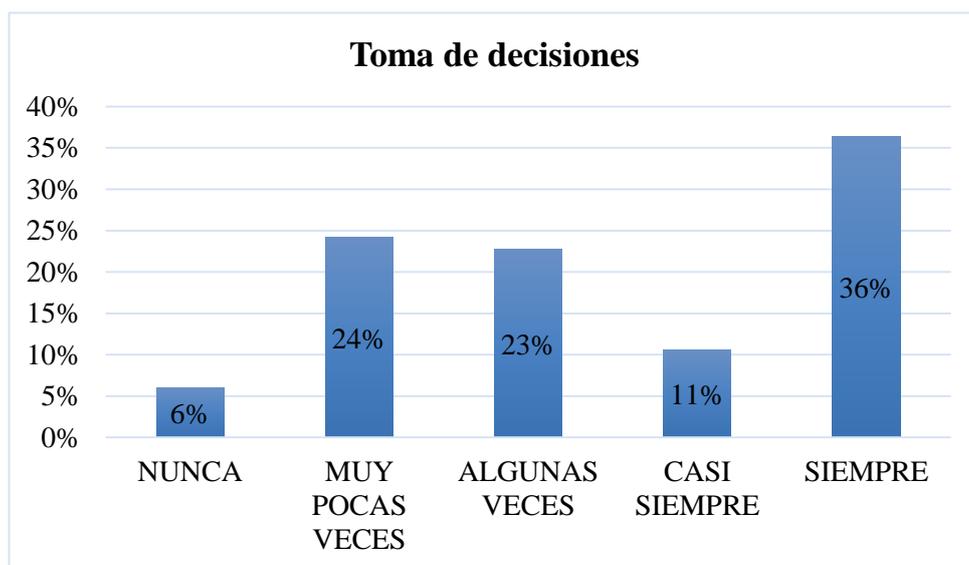
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Capacidad de Delegar Tareas” se determinó que el 45% indica que siempre toma interés, un 20% casi siempre, un 21% algunas veces y 12% muy pocas veces y un 2% indica que nunca.

El 45% del personal resalta que sus supervisores si delegan tareas con imparcialidad.

2. Estilo Democrático

Tabla 11. ¿En la toma de decisiones considera usted que sus supervisores toman en cuenta sus opiniones?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	4	3	6%	6%
MUY POCAS VECES	16	19	24%	30%
ALGUNAS VECES	15	34	23%	53%
CASI SIEMPRE	7	41	11%	64%
SIEMPRE	24	65	36%	100%
TOTAL	66		100%	

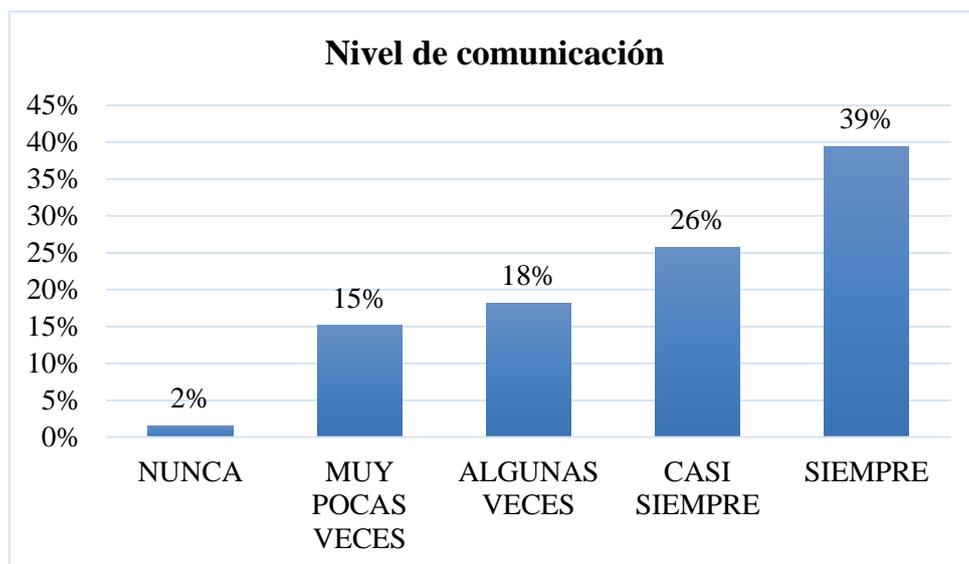


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Toma de Decisiones” se determinó que el 36% indica que siempre toma interés, un 11% casi siempre, un 23% algunas veces y 24% muy pocas veces y un 6% indica que nunca.

El 36% del personal nos indica que los supervisores si toman en cuenta sus opiniones frente a un 24% que nos indica que muy pocas.

Tabla 12. ¿Considera usted que el nivel de comunicación con sus supervisores es eficaz?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	1	3	2%	2%
MUY POCAS VECES	10	13	15%	17%
ALGUNAS VECES	12	25	18%	35%
CASI SIEMPRE	17	42	26%	61%
SIEMPRE	26	68	39%	100%
TOTAL	66		100%	

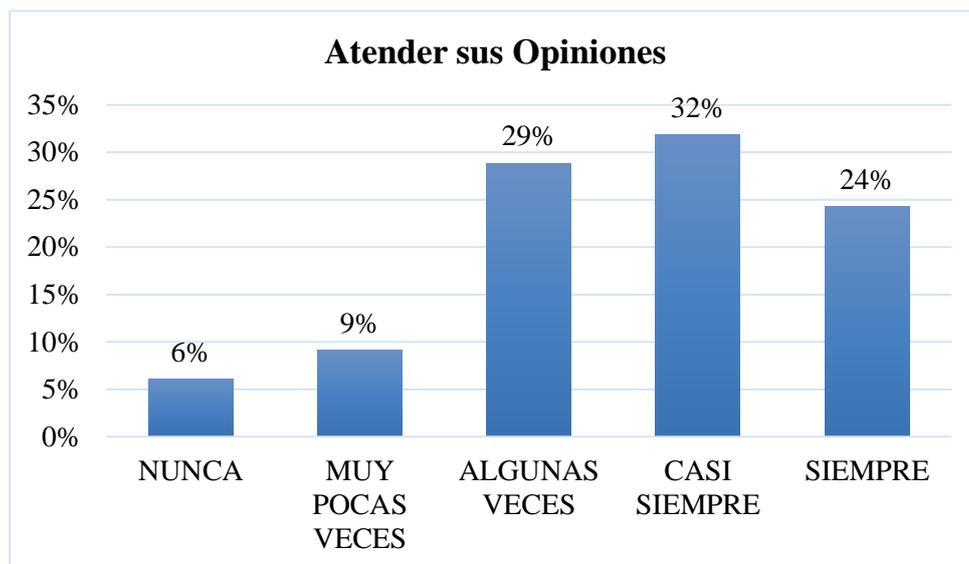


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Nivel de Comunicación” se determinó que el 39% indica que siempre toma interés, un 26% casi siempre, un 18% algunas veces y 15% muy pocas veces y un 2% indica que nunca.

El 39% del personal resalta que sus supervisores toman un interés medio preocupándose por el nivel de comunicación impartida.

Tabla 13. ¿Su jefe inmediato toma interés para atender sus opiniones y sugerencias frecuentemente?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	4	3	6%	6%
MUY POCAS VECES	6	9	9%	15%
ALGUNAS VECES	19	28	29%	44%
CASI SIEMPRE	21	49	32%	76%
SIEMPRE	16	65	24%	100%
TOTAL	66		100%	

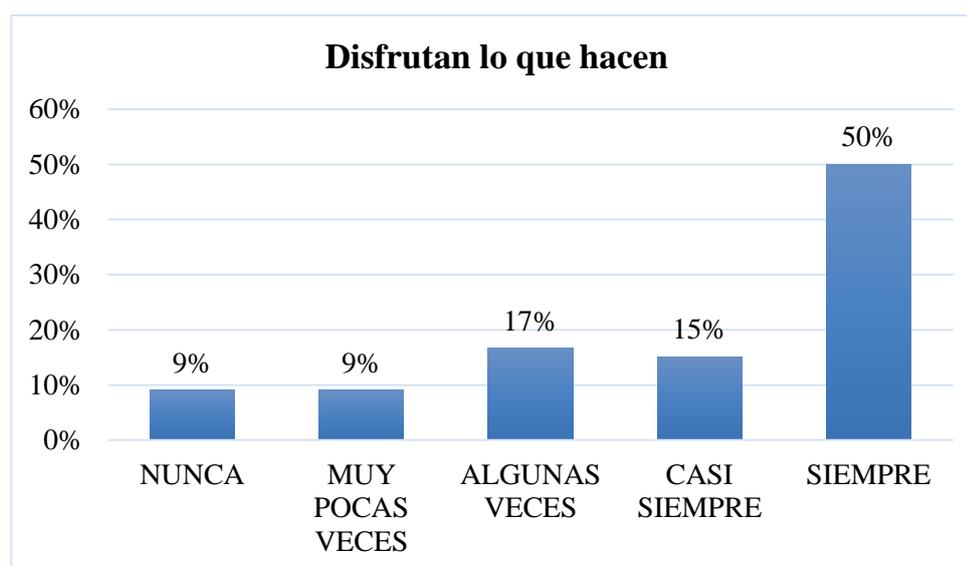


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Atender sus Opiniones” se determinó que el 24% indica que siempre toma interés, un 32% casi siempre, un 29% algunas veces y 9% muy pocas veces y un 6% indica que nunca.

El 24% del personal resalta que sus supervisores toman muy poco interés preocupándose por atender sus sugerencias.

Tabla 14. ¿Considera que sus supervisores se identifican con el rol que desempeñan y disfrutan lo que hacen?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	6	3	9%	9%
MUY POCAS VECES	6	9	9%	18%
ALGUNAS VECES	11	20	17%	35%
CASI SIEMPRE	10	30	15%	50%
SIEMPRE	33	63	50%	100%
TOTAL	66		100%	

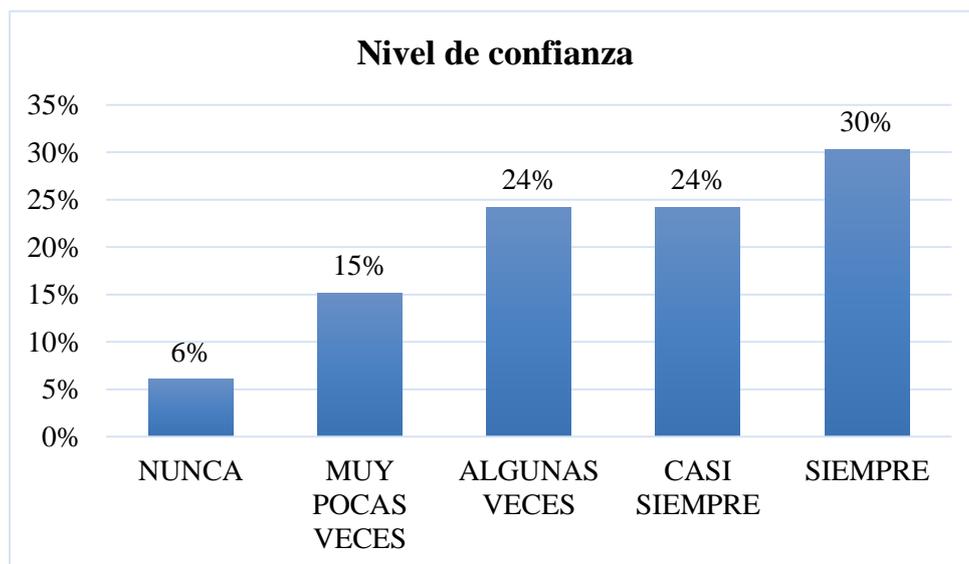


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Disfrutan lo que hacen” se determinó que el 50% indica que siempre toma interés, un 15% casi siempre, un 17% algunas veces y 9% muy pocas veces y un 9% indica que nunca.

El 50% del personal resalta que sus supervisores se sienten comprometidos, identificados con el rol que desempeñan para el beneficio de la empresa.

Tabla 15. ¿Cree usted que el nivel de confianza brindado por sus supervisores es idóneo?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	4	3	6%	6%
MUY POCAS VECES	10	13	15%	21%
ALGUNAS VECES	16	29	24%	45%
CASI SIEMPRE	16	45	24%	70%
SIEMPRE	20	65	30%	100%
TOTAL	66		100%	



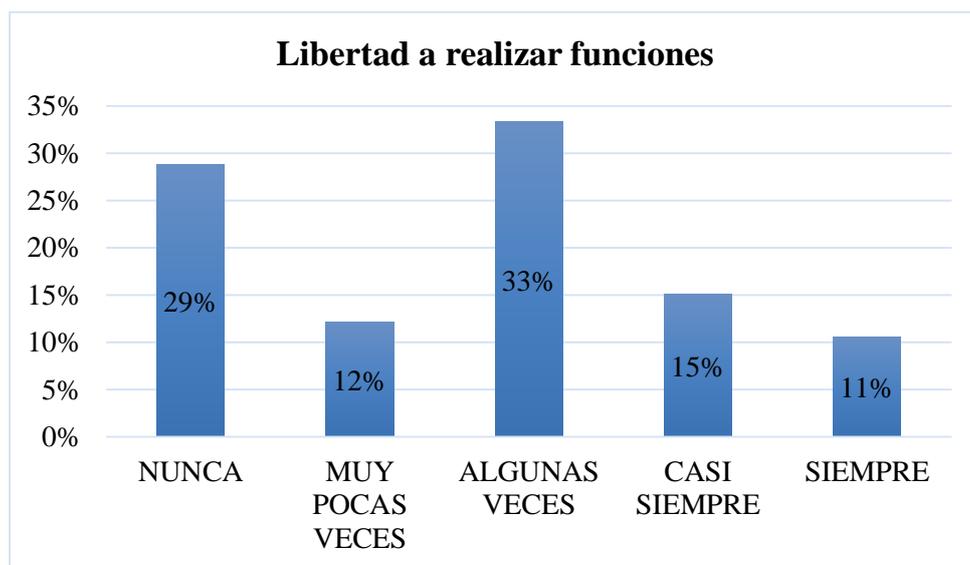
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Nivel de Confianza” se determinó que el 33% indica que siempre toma interés, un 32% casi siempre, un 20% algunas veces y 15% muy pocas veces y un 0% indica que nunca.

El 31% del personal resalta que sus supervisores no le dan el debido nivel de confianza hacia ellos.

ESTILO LIBERAL

Tabla 16. ¿Sus supervisores le otorgan libertad al realizar funciones?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	19	3	29%	29%
MUY POCAS VECES	8	11	12%	41%
ALGUNAS VECES	22	33	33%	74%
CASI SIEMPRE	10	43	15%	89%
SIEMPRE	7	50	11%	100%
TOTAL	66		100%	

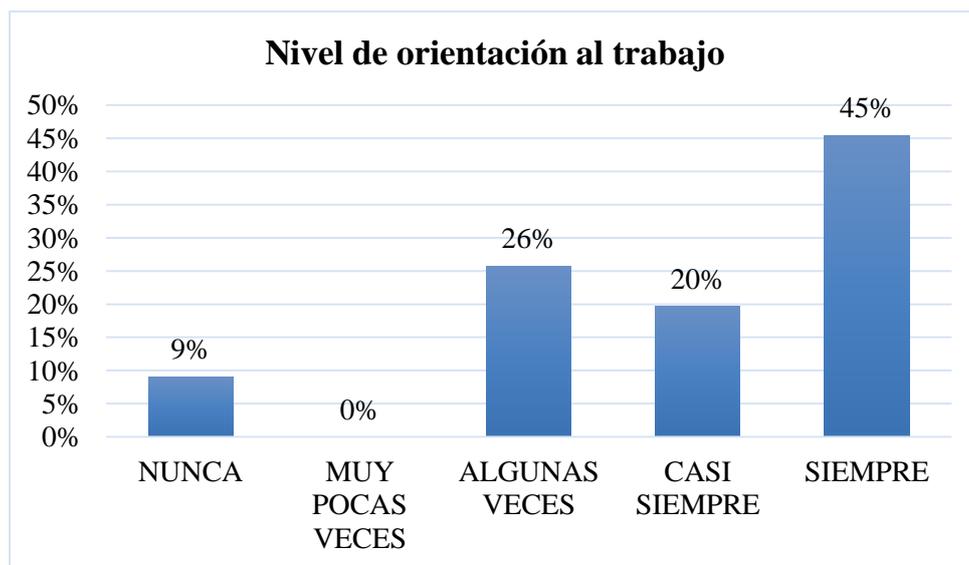


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Libertad al Realizar Funciones” se determinó que el 11% indica que siempre toma interés, un 15% casi siempre, un 33% algunas veces y 12% muy pocas veces y un 29% indica que nunca.

El 29% del personal resalta que sus supervisores les otorgan muy poca libertad al realizar sus funciones.

Tabla 17. ¿Se siente a gusto con el nivel de orientación al trabajo impartido por sus supervisores?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	6	3	9%	9%
MUY POCAS VECES	0	3	0%	9%
ALGUNAS VECES	17	20	26%	35%
CASI SIEMPRE	13	33	20%	55%
SIEMPRE	30	63	45%	100%
TOTAL	66		100%	

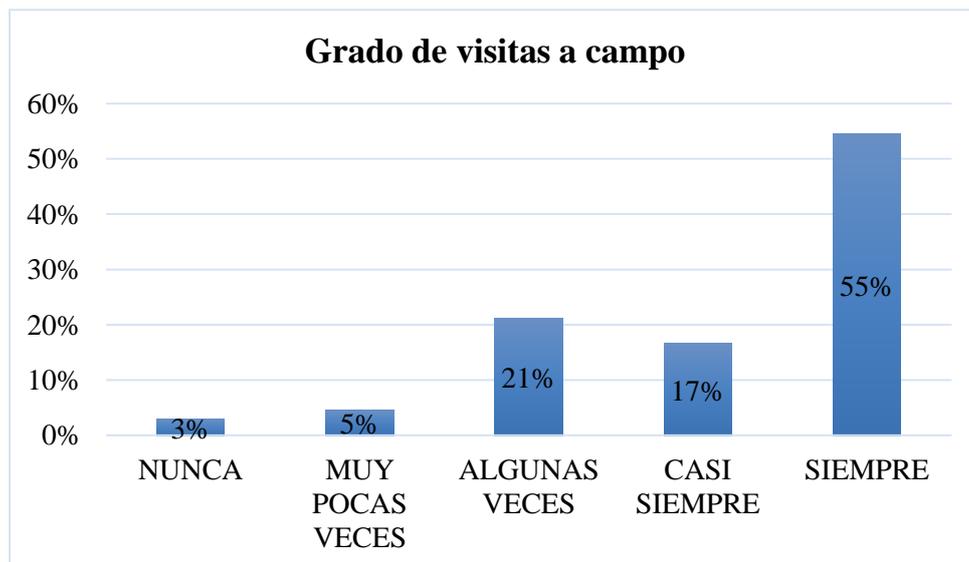


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Nivel de Orientación al Trabajo” se determinó que el 45% indica que siempre toma interés, un 20% casi siempre, un 26% algunas veces y 0% muy pocas veces y un 9% indica que nunca.

El 45% del personal resalta que sus supervisores los orientan de una manera idónea hacia la realización de sus labores.

Tabla 18. ¿Siente usted que el grado de visitas a campo que realizan sus supervisores es el óptimo para un buen desarrollo de su labor?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	2	3	3%	3%
MUY POCAS VECES	3	6	5%	8%
ALGUNAS VECES	14	20	21%	29%
CASI SIEMPRE	11	31	17%	45%
SIEMPRE	36	67	55%	100%
TOTAL	66		100%	

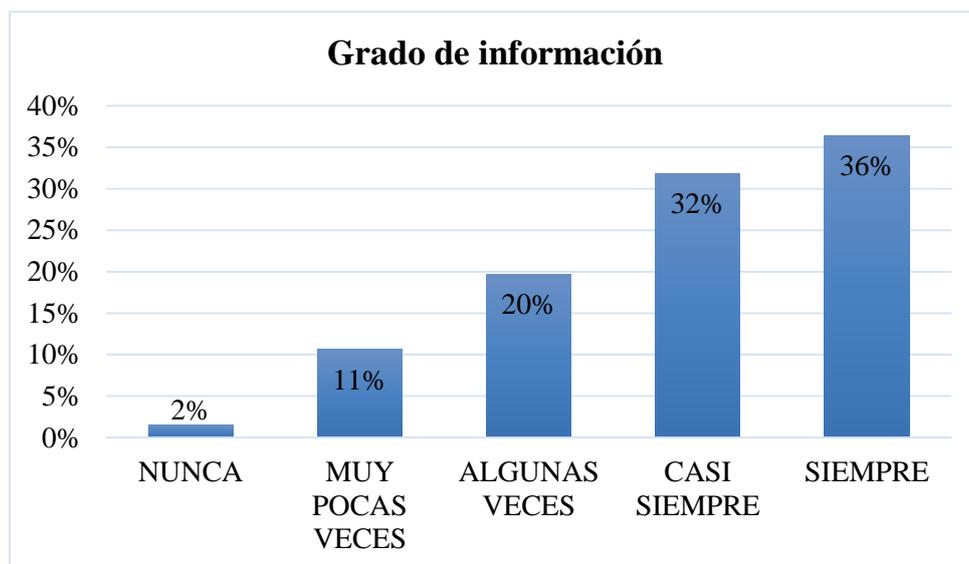


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de Visitas a Campo” se determinó que el 55% indica que siempre toma interés, un 17% casi siempre, un 21% algunas veces y 4% muy pocas veces y un 3% indica que nunca.

Las visitas a campo realizadas por los supervisores al personal es la adecuada para un buen desarrollo organizacional eso se ve representado con un 55%.

Tabla 19. ¿Considera que el grado de información que le brindan los supervisores para realizar su labor es suficiente?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	1	3	2%	2%
MUY POCAS VECES	7	10	11%	12%
ALGUNAS VECES	13	23	20%	32%
CASI SIEMPRE	21	44	32%	64%
SIEMPRE	24	68	36%	100%
TOTAL	66		100%	

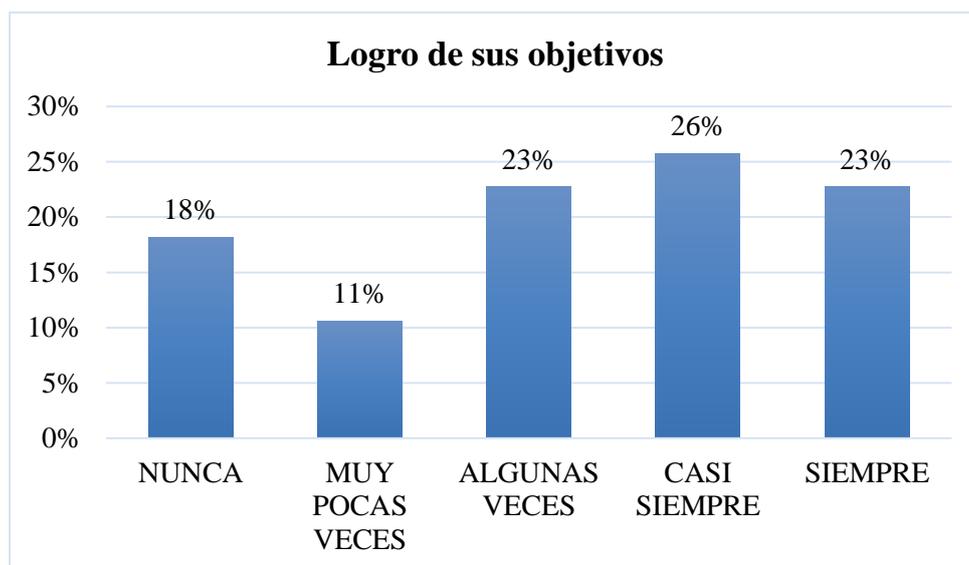


Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de Información” se determinó que el 36% indica que siempre toma interés, un 32% casi siempre, un 20% algunas veces y 11% muy pocas veces y un 1% indica que nunca.

Un 36 % del personal opino que es bueno el grado de información que se les brinda antes de realizar sus funciones.

Tabla 20. ¿Se considera usted influenciado por sus supervisores al logro de sus objetivos?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	12	3	18%	18%
MUY POCAS VECES	7	10	11%	29%
ALGUNAS VECES	15	25	23%	52%
CASI SIEMPRE	17	42	26%	77%
SIEMPRE	15	57	23%	100%
TOTAL	66		100%	



Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Logro de sus Objetivos” se determinó que el 23% indica que siempre toma interés, un 26% casi siempre, un 23% algunas veces y 10% muy pocas veces y un 18% indica que nunca.

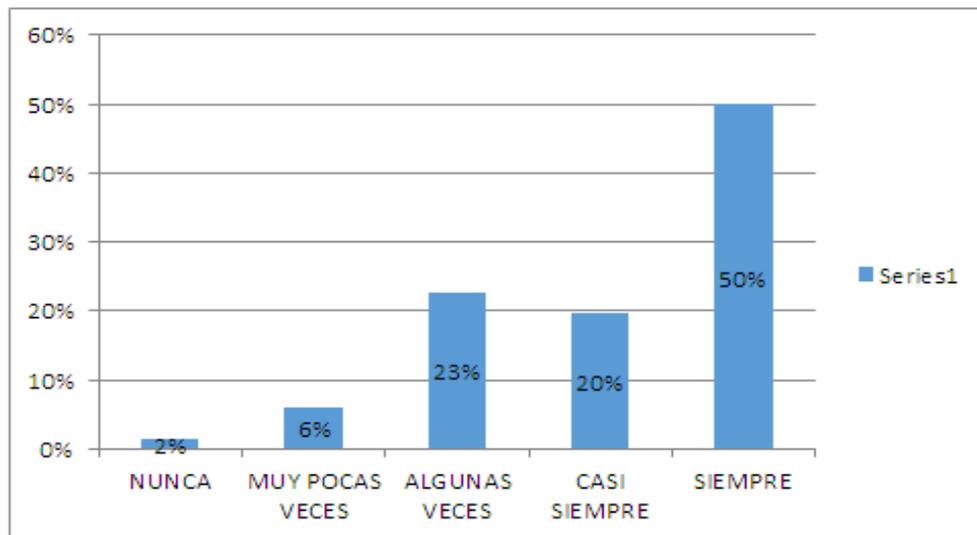
El 23% del personal resalta que sus supervisores toman muy poco interés preocupándose por el logro de sus objetivos.

INTRINSECA

Tabla 21. ¿Considera que el grado de supervisión en su trabajo es óptimo para un buen desempeño laboral?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	1	1	2%	2%
MUY POCAS VECES	4	5	6%	8%
ALGUNAS VECES	15	20	23%	30%
CASI SIEMPRE	13	33	20%	50%
SIEMPRE	33	66	50%	100%
TOTAL	66		100%	

Grado de supervisión



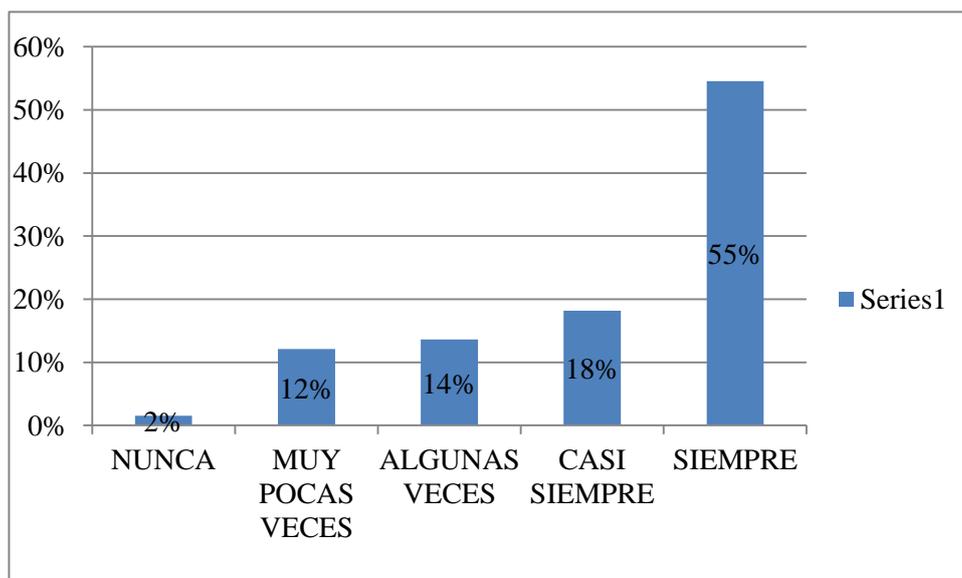
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de Supervisión” se determinó que el 50% indica que siempre toma interés, un 20% casi siempre, un 23% algunas veces y 6% muy pocas veces y un 1% indica que nunca.

El 50% del personal resalta que sus supervisores toman bastante interés supervisando las labores realizadas en campo.

Tabla 22. ¿Cree usted que los niveles de percepción del trabajo son ideales para sacar adelante una tarea o actividad?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	1	1	2%	2%
MUY POCAS VECES	8	9	12%	14%
ALGUNAS VECES	9	18	14%	27%
CASI SIEMPRE	12	30	18%	45%
SIEMPRE	36	66	55%	100%
TOTAL	66		100%	

Niveles de percepción de trabajo



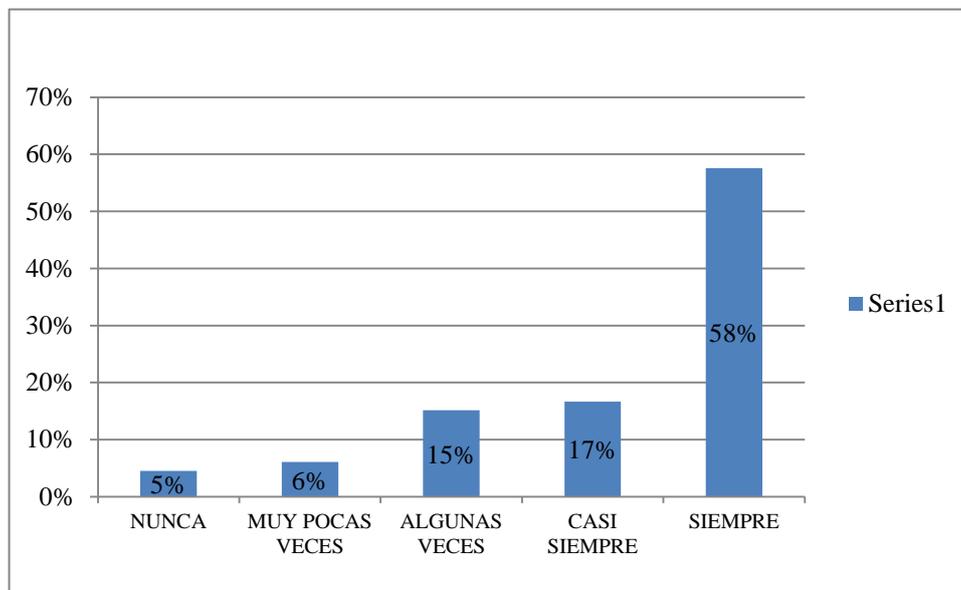
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Nivel de Percepción del Trabajo” se determinó que el 55% indica que siempre toma interés, un 18% casi siempre, un 14% algunas veces y 12% muy pocas veces y un 1% indica que nunca.

El 55% del personal resalta que sus supervisores toman bastante interés preocupándose por sus niveles de percepción en su trabajo.

Tabla 23. ¿Cree usted que los niveles de estado de ánimo del personal interfieren en las labores realizadas?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	3	3	5%	5%
MUY POCAS VECES	4	7	6%	11%
ALGUNAS VECES	10	17	15%	26%
CASI SIEMPRE	11	28	17%	42%
SIEMPRE	38	66	58%	100%
TOTAL	66		100%	

Estado de Animo



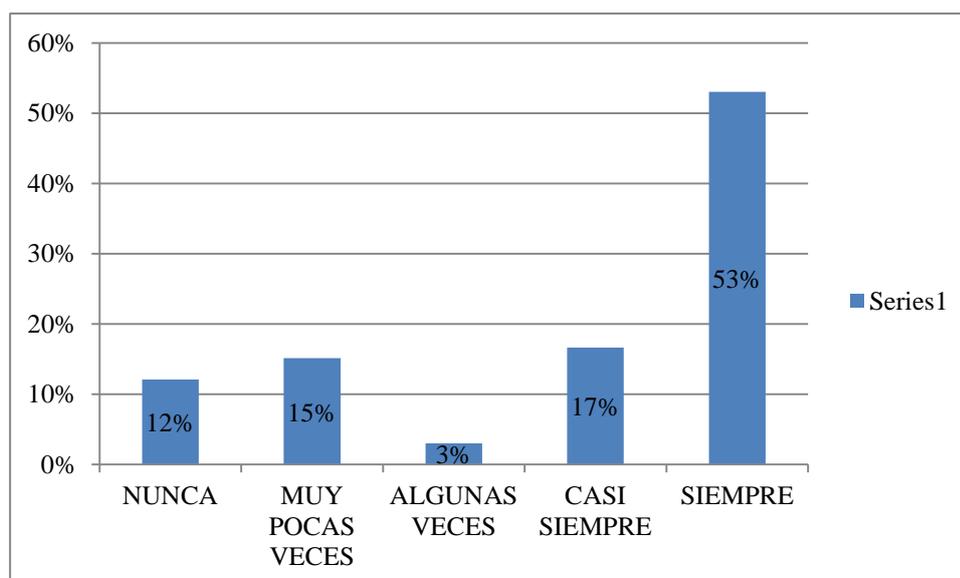
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Nivel de Estado de Animo” se determinó que el 58% indica que siempre toma interés, un 17% casi siempre, un 15% algunas veces y 6% muy pocas veces y un 4% indica que nunca.

El 58% del personal resalta que sus estados su productividad va depender de los niveles de estado de ánimo en que se encuentren.

Tabla 24. ¿Considera que está cumpliendo sus aspiraciones trazadas en esta empresa?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	8	8	12%	12%
MUY POCAS VECES	10	18	15%	27%
ALGUNAS VECES	2	20	3%	30%
CASI SIEMPRE	11	31	17%	47%
SIEMPRE	35	66	53%	100%
TOTAL	66		100%	

Aspiraciones



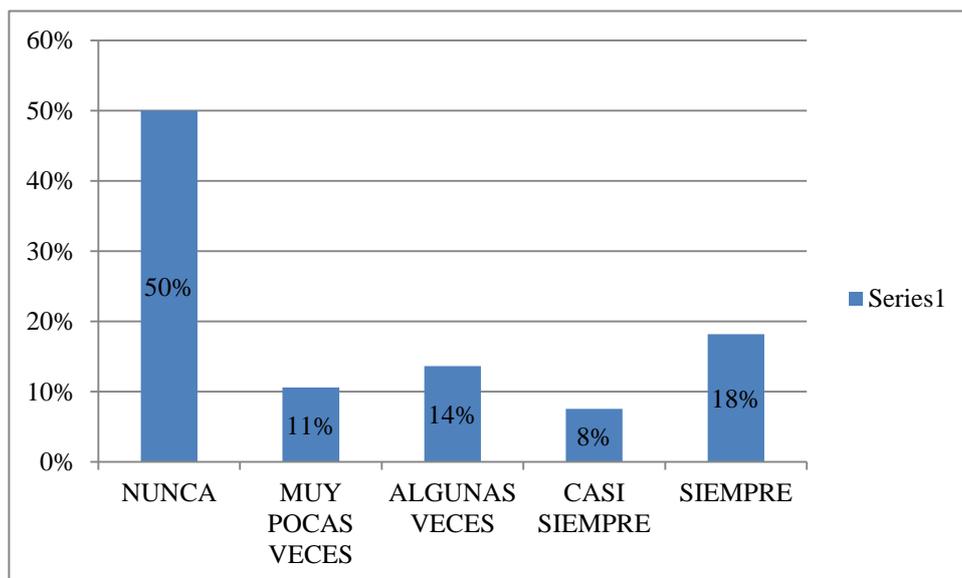
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Aspiraciones Trazadas” se determinó que el 53% indica que siempre toma interés, un 17% casi siempre, un 3% algunas veces y 15% muy pocas veces y un 12% indica que nunca.

El 53% del personal resalta que sus metas y aspiraciones impuestas se están cumpliendo en la empresa.

Tabla 25. ¿Tiene usted libertad para elegir sus métodos de trabajo en la empresa?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	33	33	50%	50%
MUY POCAS VECES	7	40	11%	61%
ALGUNAS VECES	9	49	14%	74%
CASI SIEMPRE	5	54	8%	82%
SIEMPRE	12	66	18%	100%
TOTAL	66		100%	

Libertad para Elegir



Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Libertad para Elegir” se determinó que el 18% indica que siempre toma interés, un 7% casi siempre, un 14% algunas veces y 11% muy pocas veces y un 50% indica que nunca.

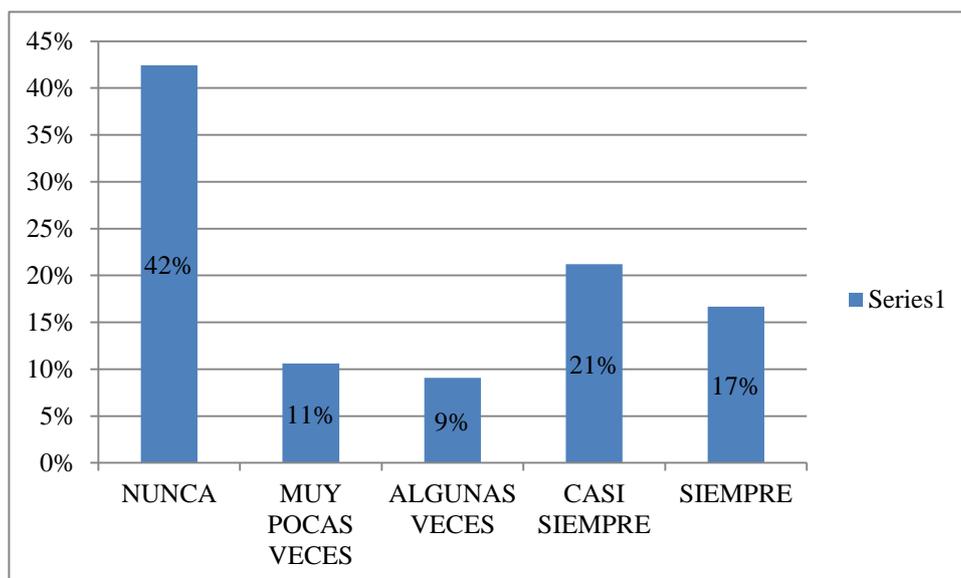
El 50% del personal resalta que sus supervisores no les otorgan libertad para elegir sus métodos de trabajo.

EXTRINSECA

Tabla 26. ¿Se siente usted a gusto con la remuneración percibida en su trabajo?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	28	28	42%	42%
MUY POCAS VECES	7	35	11%	53%
ALGUNAS VECES	6	41	9%	62%
CASI SIEMPRE	14	55	21%	83%
SIEMPRE	11	66	17%	100%
TOTAL	66		100%	

Remuneración



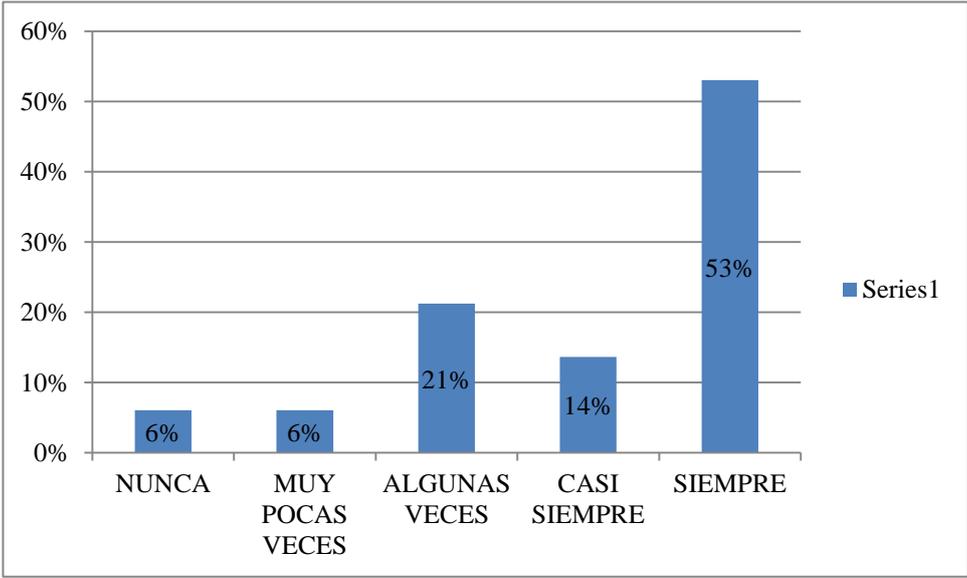
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Remuneración” se determinó que el 17% indica que siempre toma interés, un 21% casi siempre, un 9% algunas veces y 11% muy pocas veces y un 42% indica que nunca.

El 42% del personal resalta que las remuneraciones percibidas en la empresa no son las adecuadas para la labor que realizan.

Tabla 27. ¿Está usted de acuerdo con el grado de lealtad que tienen sus supervisores para la empresa?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	4	4	6%	6%
MUY POCAS VECES	4	8	6%	12%
ALGUNAS VECES	14	22	21%	33%
CASI SIEMPRE	9	31	14%	47%
SIEMPRE	35	66	53%	100%
TOTAL	66		100%	

Grado de lealtad



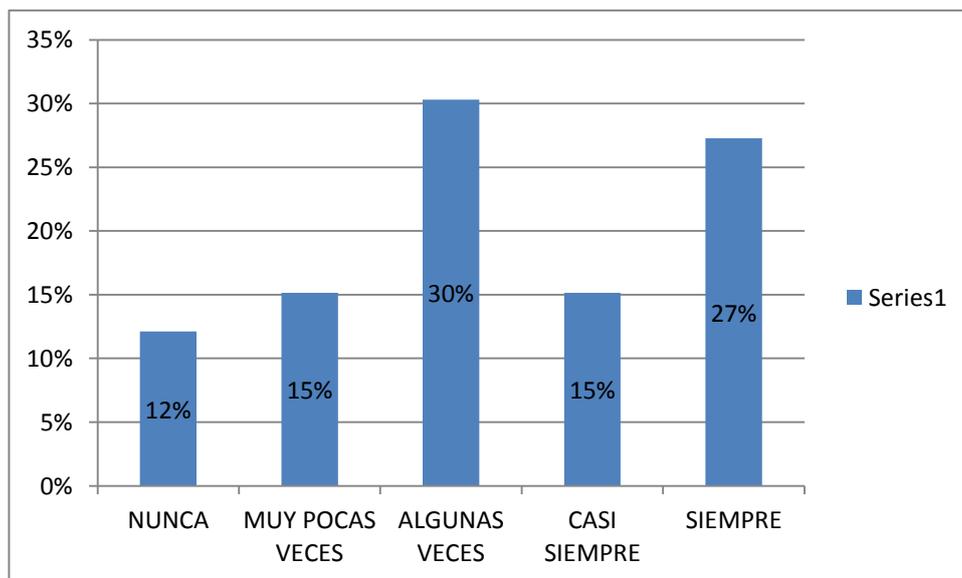
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de Lealtad” se determinó que el 53% indica que siempre toma interés, un 14% casi siempre, un 21% algunas veces y 6% muy pocas veces y un 6% indica que nunca.

El 53% del personal resalta que sus supervisores son bastante leales a su labor y desarrollo en la empresa.

Tabla 28. ¿Considera usted que la empresa le ofrece un adecuado grado de formación para un buen desarrollo laboral?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	8	8	12%	12%
MUY POCAS VECES	10	18	15%	27%
ALGUNAS VECES	20	38	30%	58%
CASI SIEMPRE	10	48	15%	73%
SIEMPRE	18	66	27%	100%
TOTAL	66		100%	

Grado de formación



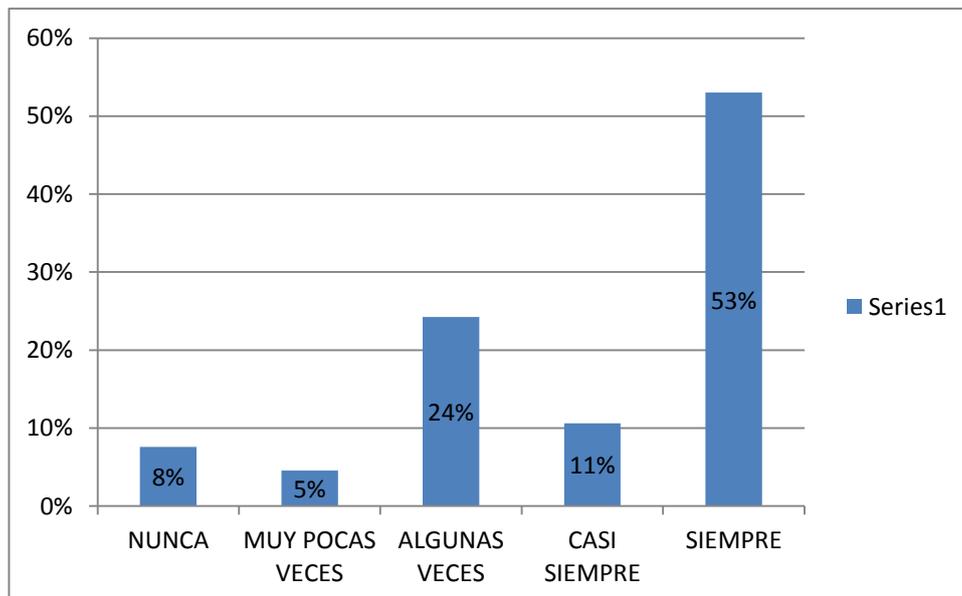
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de Formación” se determinó que el 27% indica que siempre toma interés, un 15% casi siempre, un 31% algunas veces y 15% muy pocas veces y un 12% indica que nunca.

El personal resalta que la empresa no toma mucho interés preocupándose por su grado de formación laboral.

Tabla 29. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	5	5	8%	8%
MUY POCAS VECES	3	8	5%	12%
ALGUNAS VECES	16	24	24%	36%
CASI SIEMPRE	7	31	11%	47%
SIEMPRE	35	66	53%	100%
TOTAL	66		100%	

Tipo de Trabajo



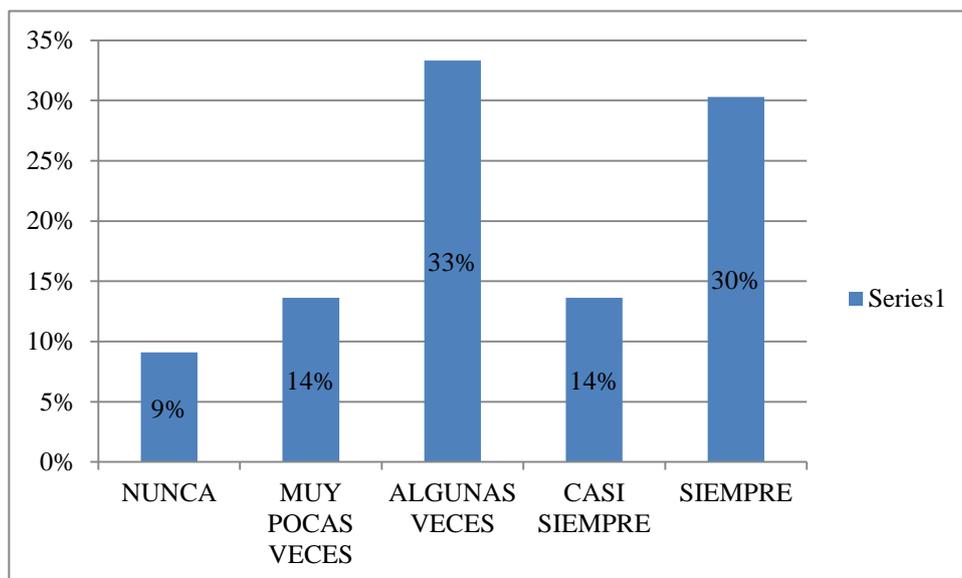
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Tipo de Trabajo” se determinó que el 53% indica que siempre toma interés, un 11% casi siempre, un 24% algunas veces y 4% muy pocas veces y un 8% indica que nunca.

El 53% del personal resalta qué se sienten a gusto con el tipo de trabajo impartido por sus supervisores en la empresa.

Tabla 30. ¿Considera que los niveles de seguridad en el trabajo son los adecuados para un buen desempeño laboral?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	6	6	9%	9%
MUY POCAS VECES	9	15	14%	23%
ALGUNAS VECES	22	37	33%	56%
CASI SIEMPRE	9	46	14%	70%
SIEMPRE	20	66	30%	100%
TOTAL	66		100%	

Seguridad en el trabajo



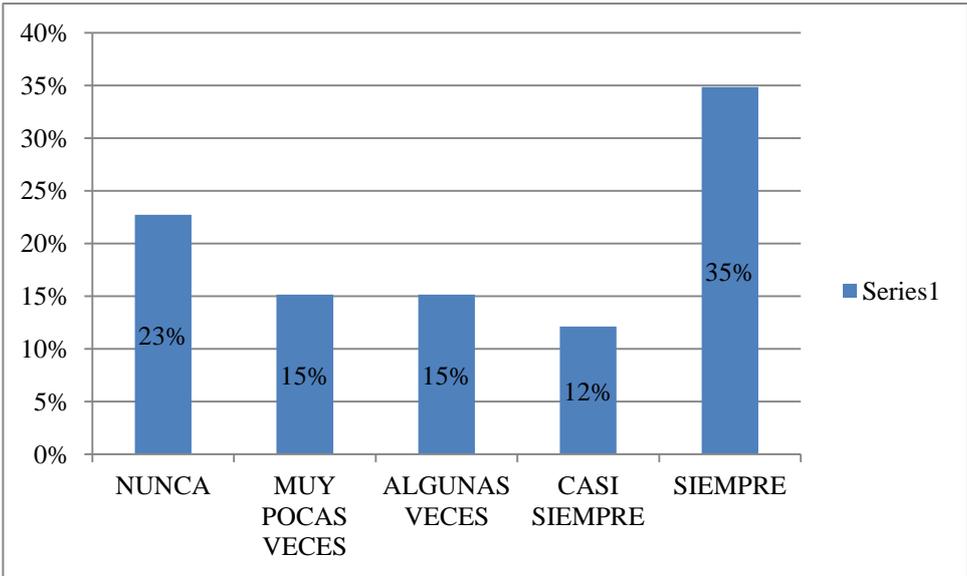
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Niveles de Seguridad en el Trabajo” se determinó que el 30% indica que siempre toma interés, un 14% casi siempre, un 33% algunas veces y 14% muy pocas veces y un 9% indica que nunca.

El 30% del personal resalta que los niveles de seguridad en el trabajo no son los adecuados para un buen desarrollo laboral.

Tabla 31. ¿Está satisfecho con las capacitaciones ofrecidas por parte de la empresa?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	15	15	23%	23%
MUY POCAS VECES	10	25	15%	38%
ALGUNAS VECES	10	35	15%	53%
CASI SIEMPRE	8	43	12%	65%
SIEMPRE	23	66	35%	100%
TOTAL	66		100%	

Capacitaciones



Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Capacitaciones” se determinó que el 35% indica que siempre toma interés, un 12% casi siempre, un 15% algunas veces y 15% muy pocas veces y un 23% indica que nunca.

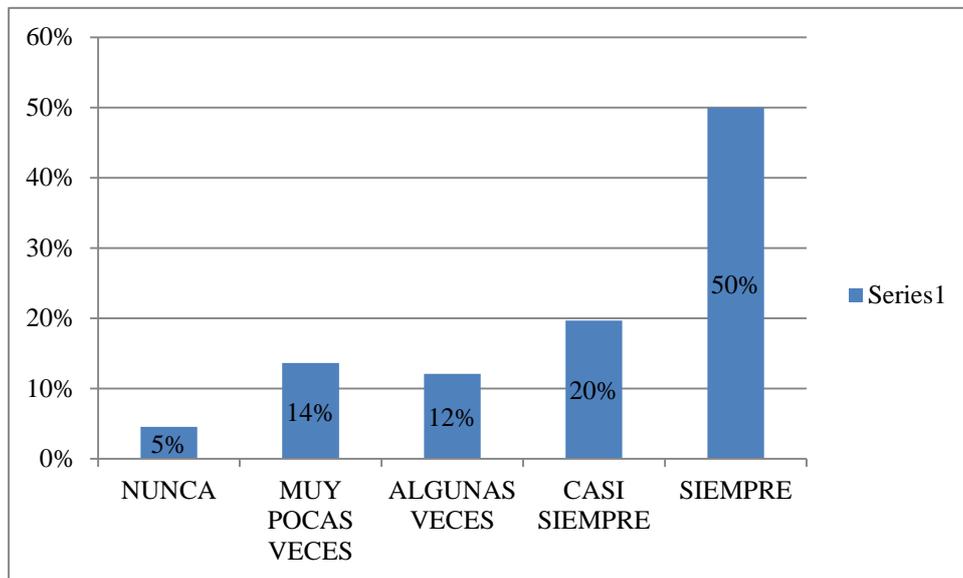
El 35% del personal resalta que sus la empresa muy pocas veces les otorga capacitaciones a los trabajadores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 32. ¿Considera que el supervisor genera las condiciones para un buen trabajo en equipo?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	3	3	5%	5%
MUY POCAS VECES	9	12	14%	18%
ALGUNAS VECES	8	20	12%	30%
CASI SIEMPRE	13	33	20%	50%
SIEMPRE	33	66	50%	100%
TOTAL	66		100%	

Trabajo en equipo



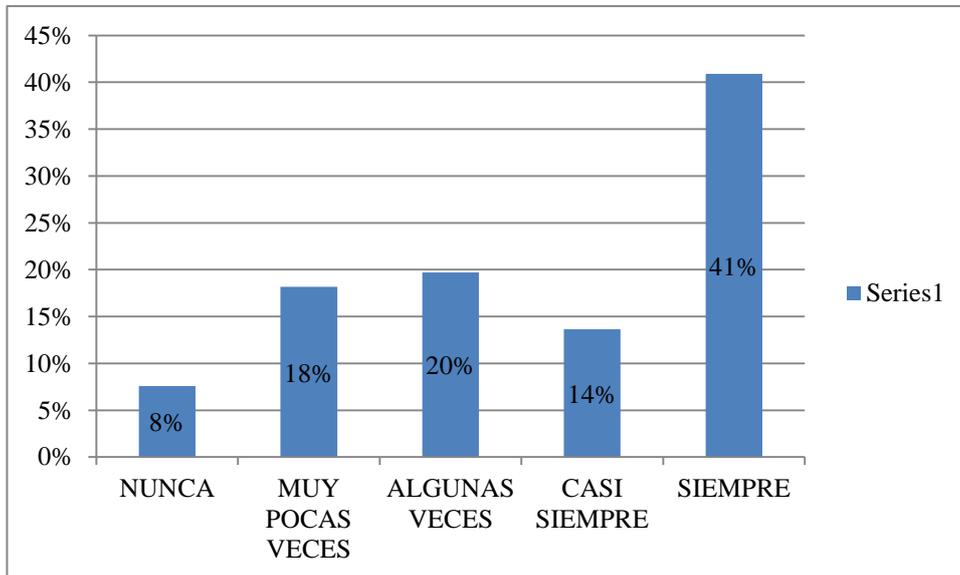
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Trabajo en Equipo” se determinó que el 50% indica que siempre toma interés, un 20% casi siempre, un 12% algunas veces y 14% muy pocas veces y un 4% indica que nunca.

El 50% del personal resalta que sus supervisores toman bastante interés preocupándose en hacerlos trabajar en equipo.

Tabla 33. ¿Considera que su nivel de productividad del personal es influenciado de forma positiva por sus supervisores?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	5	5	8%	8%
MUY POCAS VECES	12	17	18%	26%
ALGUNAS VECES	13	30	20%	45%
CASI SIEMPRE	9	39	14%	59%
SIEMPRE	27	66	41%	100%
TOTAL	66		100%	

Productividad del personal



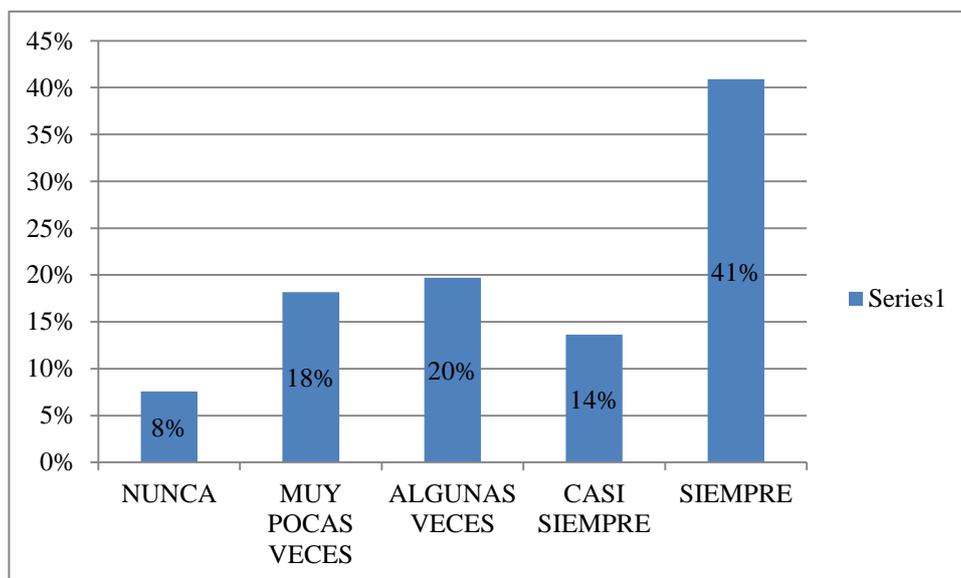
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Nivel de Productividad del Personal” se determinó que el 41% indica que siempre toma interés, un 14% casi siempre, un 20% algunas veces y 18% muy pocas veces y un 7% indica que nunca.

El 41% del personal resalta que sus supervisores influyen los niveles de productividad de manera positiva.

Tabla 34. ¿Considera que el tipo de política empleado en la empresa influye en el buen desarrollo organizacional?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	5	5	8%	8%
MUY POCAS VECES	12	17	18%	26%
ALGUNAS VECES	13	30	20%	45%
CASI SIEMPRE	9	39	14%	59%
SIEMPRE	27	66	41%	100%
TOTAL	66		100%	

Tipo de Política



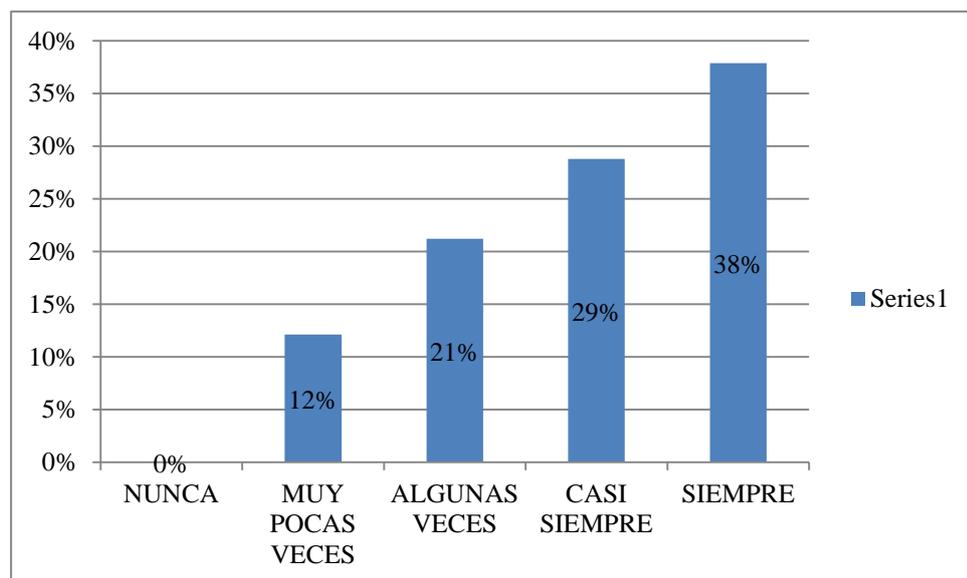
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Tipo de Política” se determinó que el 41% indica que siempre toma interés, un 14% casi siempre, un 20% algunas veces y 18% muy pocas veces y un 7% indica que nunca.

El 41% del personal resalta que los tipos de política empleados por la empresa influyen de manera positiva sobre un buen desarrollo organizacional.

Tabla 35. ¿Considera que el grado de deserción en la empresa es por el bajo salario percibido?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	0	0	0%	0%
MUY POCAS VECES	8	8	12%	12%
ALGUNAS VECES	14	22	21%	33%
CASI SIEMPRE	19	41	29%	62%
SIEMPRE	25	66	38%	100%
TOTAL	66		100%	

Grado de deserción



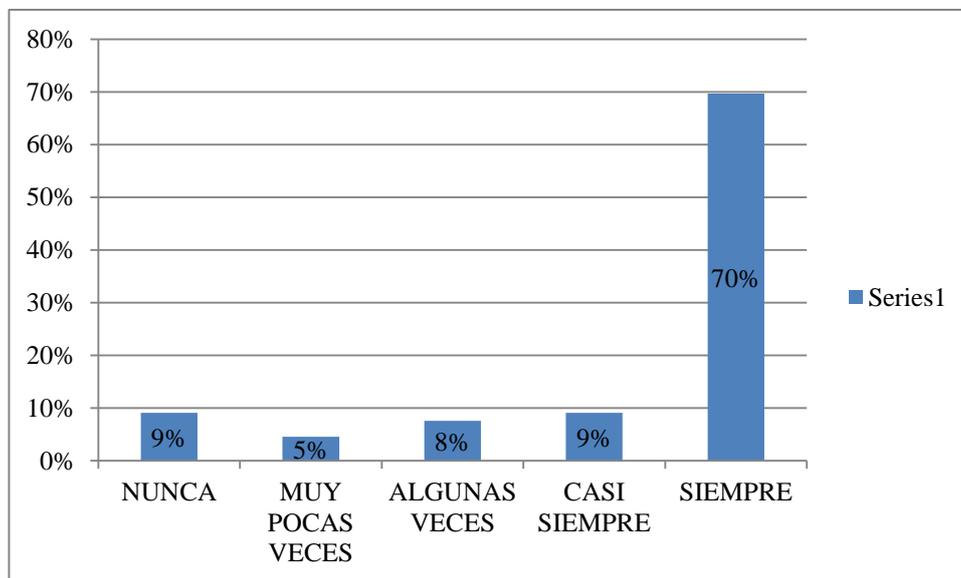
Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Grado de Deserción” se determinó que el 38% indica que siempre toma interés, un 29% casi siempre, un 21% algunas veces y 12% muy pocas veces y un 0% indica que nunca.

El 38% del personal resalta que la deserción que se da en la empresa es por el bajo salario que perciben.

Tabla 36. ¿Considera que la estabilidad laboral en la empresa debería cambiar?

	h1	H1	f1	F1
NUNCA	6	6	9%	9%
MUY POCAS VECES	3	9	5%	14%
ALGUNAS VECES	5	14	8%	21%
CASI SIEMPRE	6	20	9%	30%
SIEMPRE	46	66	70%	100%
TOTAL	66		100%	

Estabilidad laboral



Según el resultado obtenido por el indicador denominado “Estabilidad Laboral” se determinó que el 70% indica que siempre toma interés, un 9% casi siempre, un 8% algunas veces y 4% muy pocas veces y un 9% indica que nunca.

El 70% del personal resalta que la estabilidad laboral de la empresa debería cambiar para un buen desarrollo laboral.

5.2. Prueba de Hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPPSS 22.

A continuación se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

Tabla 37. Pruebas de normalidad la variable de estudio y sus dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilo autocrático	,106	66	,063	,947	66	,007
Estilo democrático	,153	66	,001	,929	66	,001
Estilo liberal	,136	66	,004	,970	66	,107
Satisfacción laboral	,090	66	,200*	,972	66	,142
Intrínseca	,139	66	,003	,943	66	,005
Extrínseca	,104	66	,072	,948	66	,007
Clima laboral	,132	66	,006	,963	66	,045

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 37. Se observa que al analizar los datos, en la mayoría de casos se obtuvo un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que no se ajustan a una distribución normal. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico no paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar si estilos de liderazgo influyen sobre los niveles satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FYH, ubicada en el distrito Los Aquijes, Ica 2016.

Prueba de hipótesis general

Tabla 38. Correlación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral

		Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coefficiente de correlación	,720**
		Sig. (bilateral)	.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 38. Se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral. Además, se aprecia que esta relación es de mayor grado.

Hipótesis específica 1

Tabla 39. Correlación Liderazgo democrático y la Satisfacción laboral

		Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Estilo democrático	Coefficiente de correlación	,527**
		Sig. (bilateral)	.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 39. Se aprecia que al correlacionar el estilo de liderazgo democrático y la Satisfacción laboral, se encontró un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación. Asimismo, se observa que la relación es alta con respecto a la satisfacción laboral, lo que indica que un estilo de liderazgo autocrático influye positivamente sobre la satisfacción laboral.

Hipótesis específica 2

Tabla 40. Relación entre liderazgo autocrático y la satisfacción laboral

		Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Estilo autocrático	Coefficiente de correlación	,643**
		Sig. (bilateral)	.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 40. Se aprecia que al correlacionar el estilo de liderazgo autocrático y la Satisfacción laboral, se encontró un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación. Asimismo, se observa que la relación es alta con respecto a la satisfacción laboral, lo que indica que un estilo de liderazgo autocrático influye positivamente sobre la satisfacción laboral.

Hipótesis específica 3

Tabla 41. Correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral

		satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Estilo liberal	Coefficiente de correlación	,675**
		Sig. (bilateral)	.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 41. Se aprecia que al correlacionar el estilo de liderazgo liberal y la Satisfacción laboral, se encontró un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación. Asimismo, se observa que la relación es alta con respecto a la satisfacción laboral, lo que indica que un estilo de liderazgo liberal influye positivamente sobre la satisfacción laboral.

El análisis de datos muestra que los estilos de liderazgo influyen positivamente en la satisfacción laboral. Sin embargo, habría que considerar que cada uno de estos estilos influyen en las dimensiones de la satisfacción, por eso deben ponerse en práctica considerando cada caso específico. Además, se sugiere continuar con esta línea de investigación para determinar qué otras variables están implicadas en el la satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FYH, ubicada en el distrito Los Aquijes - Ica, 2016.

Conclusiones

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, distrito de los Aquijes- Ica, 2016, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se comprobó la Hipótesis General que planteaba que existe influencia positiva entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes - Ica, 2016. La correlación entre las variables fue ($p > 0.05$; $r = 0.72$).
- Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe influencia positiva entre estilo de liderazgo democrático y los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016. La correlación encontrada entre ambas fue ($p < 0.05$; $r = 0,52$).
- Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe influencia positiva entre el estilo de liderazgo autocrático y los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016. La correlación encontrada entre ambas fue ($p < 0.05$; $r = 0,64$).
- Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre H.E. 3 El estilo de liderazgo liberal influye positivamente sobre los niveles de satisfacción laboral del personal obrero en la empresa Manuelita FyH, ubicada en el distrito de los Aquijes- Ica, 2016. La correlación encontrada entre ambas variables fue de ($p < 0.05$; $r = 0,67$).

Recomendaciones

- Se recomienda a los jefes de la organización a asumir plenamente un determinado estilo o determinados estilos de liderazgo, los que más se adecuen a la naturaleza de la misma, a fin de contribuir en el cumplimiento de los objetivos. Para ello es preciso que reciban las opiniones de todos los involucrados.
- Se recomienda a los jefes de área a contribuir con el desarrollo del liderazgo de los supervisores, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización como sistema y de sus componentes como sub sistemas hacia el logro de los objetivos estratégicos y metas.
- Aunque las condiciones determine en gran medida el estilo de liderazgo el jefe debe apostar a un clima participativo, que permita a los obreros trabajar en equipo.
- Con el objetivo de fortalecer la formación en liderazgo, se recomienda a la organización ejecutar un plan de desarrollo para los jefes y supervisores enfocado en liderar empresas.

Bibliografía

- 1998, S. (1998). “*Motivacion y Liderazg*”. Lima: graphic.
- Alvarez, M. (2006). “*Clima Organizacional en colombia*”. Colombia: Centro editorial Universidad de Rosario.
- Brown, G. (1971). “*Conferencia sobre muestreo*”. Bogota: Instituto interamericano de ciencias Agrícolas- OEA.
- Chiavenato. (1992). “*Introduccion a la teoría general de la administracion*”. Tercera edición. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (1999). “*Introduccion a la teoria General de la administracion*”. Brasilia, Brasil: Mcgraw Hill Interamericana.
- Comera, V. O. (2005). “*Desarrollo del Factor Humano*”. Primera edición. España: Eureka Media, sl.
- Enrique Alonso, V. O. (2006). “*Teoria de las Organizaciones*”. Mexico: Umbral Editorial.
- G, D. (1979). “*Organización y administración*”. Prentice-Hall.
- Gardner, J. (1993). *On Leadership*. New York, N. F. (1993). *On Leadership*. new york.
- Gardner, J. (. (1993). *On Leadership*. New York: Ny: free press.
- H, K. (2012). “*Administracion una perspectiva Global*”. (12 ed.). Mexico DF: McGraw Hill.
- J, H. (1992). “*Liderazgo que perdura en un mundo que cambia*”. Texas, Mexico: Mundo Hispano.
- JL, B. (1983). “*Los aspectos humanos de la organización*”. San Jose: Goetam Morin.
- L, B. (1987). “*Clima de trabajo en las organizaciones*”. Mexico: Trillas.

- Louffat, E. (2013). *“Fundamentos del Proceso Administrativo”*. Tercera edición. Lima: Cengage Learning.
- M, A. (2004). *“Diccionario de Comportamientos, Gestion por competencias”*. Argentina: Granica.
- Marcos, U. M. (1999). *“Satisfaccion Laboral y Productividad”*. Revista de Psicologia, 46.
- martin, M. C. (2010). *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral”*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Mcgregor, D. (2008). *“Compendio sobre las interrelaciones de la tipologia humana liderazgo y cambio social”*. Primera Edición.). Santiago de Chile, Chile.
- O’connor, C. (2006). *Leadership in a week*. (E. Barba, Trad.) Londres, Londres, Inglaterra: hodder & stoughton.
- PSICORE. (2007). *“Perfil del Liderazgo Empresarial”*. Guatemala: Psicore.
- Revista de psicología y deporte. (2000). *“Liderazgo y Clima organizacional”*. Volumen 9. Barcelona, España: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Robbins. (1998). *“Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias. Aplicaciones”*. Octava edicion. Mexico: Prentice hall hi.
- A., V. (2015). *“Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa grupo educativo integral S.R.L”*. Trujillo, Peru: Universidad Nacional de Trujillo.
- Alva, J. y. (2014). *“Relacion entre el nivel de satisfaccion laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimu agropecuaria S.A”*. Trujillo, Peru: Universidad Privada Antenor Oregó.

- Brunet, L. (1987). *"El clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias."* Mexico. Trillas.
- Cuesta, J. L. (2013). *"Liderazgo transformador y satisfacción laboral"*. Colombia: Universidad Nacional del Rosario.
- Dunia, P. C. (2014). *"Influencia de Estilos de Liderazgo en los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados del Gad municipal de Loja"*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Geogina, H. (2011). *"Satisfacción Laboral"*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Ministerio de Trabajo y asuntos sociales. (1984). *"Satisfacción laboral"*: Escala General de Satisfacción. NTP394, 6.
- Omar, A. y. (2015). *"Liderazgo transformador y satisfacción laboral"*. Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario.
- Stonner, J. y. (1994). *"Administración"*. Mexico, Mexico: Mc Graw hill.
- Watts, D. H. (2003). *"Relaciones Humanas "*. Tercera edición. Mexico: Thomson.
- spanoamericana.
- S.P, R. (1998). *"Comportamiento Organizacional"*. Octava edición. Mexico: Pretince Hall.
- Seisdedos. (1996). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. El Clima Laboral y su medida.
- Singh, A. (1998). *Supervision and organizational effectiveness*. India: Journal of the Indian.
- Sosik, J. (2005). *The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers*.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*.

Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill Internacional.

Sampieri, F. y. (2014). "*Metodología de la Investigación*". Santa fe, Mexico: McGraw-

hill/Interamericana Editores s.a.

Vara, A. A. (2012). "*Desde la idea hasta la sustentación*": 7 pasos para una tesis exitosa. (F.

d. humanos, Ed.) Lima: Universidad San Martín de Porres.

Anexos

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Y CIENCIAS ECONÓMICAS

Cód.: 1

V1:E.L

CUESTIONARIO

ESTILO DE LIDERAZGO

Estimado PERSONAL DE CAMPO la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los resultados de ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA MANUELITA FZH UBICADA EN EL DISTRITO DE LOS AQUIJES-ICA, 2016.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

Escoge una de las 5 alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy Pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

Datos generales:

Edad:

Sexo: Femenino ()

Masculino ()

ESTILO AUTOCRATICO

1. ¿Sus supervisores se preocupan por el cumplimiento de sus metas?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

2. ¿Cree usted que sus supervisores le ofrecen el debido grado de atención a sus sugerencias?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

3. ¿Sus supervisores realizan análisis con imparcialidad al evaluar su forma de trabajo?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

4. ¿Considera usted que el tipo de solución a conflictos empleado por sus supervisores es el óptimo para resolver problemas?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

- 5. ¿Considera usted que la capacidad de delegar tareas impartidas por sus supervisor es de forma parcial?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

ESTILO DEMOCRATICO

- 1. ¿En la toma de decisiones considera usted que sus supervisores toman en cuenta sus opiniones?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

- 2. ¿Considera usted que el nivel de comunicación con sus supervisores es eficaz?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

- 3. ¿Su jefe inmediato toma interés para atender sus opiniones y sugerencias frecuentemente?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

4. ¿Considera que sus supervisores se identifican con el rol que desempeñan y disfrutan lo que hacen?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

5. ¿Cree usted que el nivel de confianza brindado por sus supervisores es idóneo?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

ESTILO LIBERAL

1. ¿Sus supervisores le otorgan libertad al realizar funciones?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

2. ¿Se siente a gusto con el nivel de orientación al trabajo impartido por sus supervisores?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

3. ¿Siente usted que el grado de visitas a campo que realizan sus supervisores es el óptimo para un buen desarrollo de su labor?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

- 4. ¿Considera que el grado de información que le brindan los supervisores para realizar su labor es suficiente?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

- 5. ¿Se considera usted influenciado por sus supervisores al logro de sus objetivos?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y CIENCIAS ECONÓMICAS

Cód.: 2

V1:E.L

CUESTIONARIO

Estimado PERSONAL DE CAMPO la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los resultados de ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA MANUELITA FVH UBICADA EN EL DISTRITO DE LOS AQUIJES-ICA, 2016.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

Escoge una de las 5 alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Datos generales:

Edad:

Sexo: Femenino ()

Masculino ()

SATISFACCION LABORAL

INTRINSECA

- 1. ¿Considera que el grado de supervisión en su trabajo es óptimo para un buen desempeño laboral?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

- 2. ¿Cree usted que los niveles de percepción del trabajo son ideales para sacar adelante una tarea o actividad?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

- 3. ¿Cree usted que los niveles de estado de ánimo del personal interfieren en las labores realizadas?**

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

4. ¿Considera que está cumpliendo sus aspiraciones trazadas en esta empresa?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

5. ¿Tiene usted libertad para elegir sus métodos de trabajo en la empresa?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

EXTRINSECA

1. ¿Se siente usted a gusto con la remuneración percibida en su trabajo?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

2. ¿Está usted de acuerdo con el grado de lealtad que tienen sus supervisores para la empresa?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

3. ¿Considera usted que la empresa le ofrece un adecuado grado de formación para un buen desarrollo laboral?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()

Siempre ()

4. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

5. ¿Considera que los niveles de seguridad en el trabajo son los adecuados para un buen desempeño laboral?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

6. ¿Está satisfecho con las capacitaciones ofrecidas por parte de la empresa?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Considera que el supervisor genera las condiciones para un buen trabajo en equipo?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

2. ¿Considera que su nivel de productividad del personal es influenciado de forma positiva por sus supervisores?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

3. ¿Considera que el tipo de política empleado en la empresa influye en el buen desarrollo organizacional?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

4. ¿Considera que el grado de deserción en la empresa es por el bajo salario percibido?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

5. ¿Considera que la estabilidad laboral en la empresa debería cambiar?

Nunca () Muy Pocas veces () Algunas Veces () Casi siempre ()
Siempre ()

ESTILO AUTOCRÁTICO

	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	3	4	12	10	37	66
2	0	10	13	21	22	66
3	7	4	11	13	31	66
4	6	6	21	19	14	66
5	1	8	14	13	30	66

ESTILO DEMOCRÁTICO

	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	4	16	15	7	24	66
2	1	10	12	17	26	66
3	4	6	19	21	16	66
4	6	6	11	10	33	66
5	4	10	16	16	20	66

ESTILO LIBERAL

	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	19	8	22	10	7	66
2	6	0	17	13	30	66
3	2	3	14	11	36	66
4	1	7	13	21	24	66
5	12	7	15	17	15	66

INTRINSECA

	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	1	4	15	13	33	66
2	1	8	9	12	36	66
3	3	4	10	11	38	66
4	8	10	2	11	35	66
5	33	7	9	5	12	66

EXTRINSECA

	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	28	7	6	14	11	66
2	4	4	14	9	35	66
3	8	10	20	10	18	66
4	5	3	16	7	35	66
5	6	9	22	9	20	66
6	15	10	10	8	23	66

CLIMA ORGANIZACIONAL

	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	3	9	8	13	33	66
2	5	12	13	9	27	66
3	5	12	13	9	27	66
4	0	8	14	19	25	66
5	6	3	5	6	46	66

