UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

INCIDENCIA DE LA PERCEPCIÖN DEL ESTILO DE LIDERAZGO SUPERVISORIO EN LA SATISFACCIÖN DE LOS TRABAJADORES

Realizado por:

ANDREINA DURAN
GIOVANNA BISANTI

Profesor guía: FRANCISCO HERRERA

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: CATORCE (14) puntos.

Nombre: PEDRO VICENTE NAVARRO Firma

Nombre: CESAR SANCHEZ Firma

Nombre: FRANCISCO HERRERA Firma

Caracas, 4 de diciembre de 98.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

INDICE **Página**

Dedicatoria	1
Reconocimiento	2
Resumen	3
Formulación del problema	4
Marco Teórico	7
1. Teorías de Liderazgo	9
1.1. Teorías de los rasgos	9
1.2. Teorías conductuales	10
1.3. Teorías de contingencia	13
1.4. Teorías carismáticas y transformacionales	16
2. Teorías relacionadas con satisfacción	27
2.1. Teoría de Taylor y Fayol	27
2.2. Teoría de las Relaciones Humanas	27
2.3. Teoría de la jerarquización de las necesidades	28
2.4. Teoría de las necesidades aprendidas	28
2.5. Teoría de las expectativas	29
2.6. Teoría de los dos factores	29
Hipótesis y objetivos de la investigación	31
Descripción de la Organización	32
Marco Metodológico	33
Técnica de recolección de datos	36
Análisis de datos	38
Conclusiones y recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	49

RESUMEN

El objeto de este estudio es el de indagar y profundizar en la relación que presenta un nivel o estilo de liderazgo de supervisores y la repercusión en la satisfacción de los trabajadores.

Esta curiosidad por saber cómo y en qué medida repercute esta influencia fue objeto de llevar a cabo un análisis donde estas dos variables, liderazgo y satisfacción, se manifestaran claramente.

La revisión de algunos trabajos y ciertos estudios relacionados con estas mismas variables, las cuales ratifican la relación existente entre ellas, conducen a esta investigación al siguiente planteamiento del problema:

Es la percepción del estilo de liderazgo un factor de influencia en la satisfacción laboral de los subordinados de los gerentes u supervisores operativos. Delimitando el estudio a los trabajadores (supervisores y supervisados) de los mercados CADA ubicados en la ciudad de Caracas durante el año 1998.

En referencia a la pregunta de investigación, anteriormente mencionada, se elaboran las hipótesis tomando en cuenta la relación con la formulación del problema, así mismo, la realización del objetivo general y objetivos específicos para orientar efectivamente el proceso de investigación.

Tanto la variable de liderazgo como la variable de satisfacción en el área del Comportamiento Organizacional, contemplan una literatura bastante completa la cual es ayuda y material de apoyo para el adecuado enmarque del presente estudio. Estas están elegidas de manera lógica y con la intención que apoyen el planteamiento del problema a investigar.

El tipo de investigación utilizado en este trabajo de grado es de tipo descriptivo ya que busca especificar situaciones y eventos presentes en los referidos mercados, por ende, los cuestionarios aplicados como instrumento de medición, tanto a los supervisores (líderes) como a los supervisados, fueron elaborados tomando en cuenta la validez y la confiabilidad como requisitos mínimos. Los cuestionarios están sustentados en las dimensiones que contemplan las teorías escogidas de esta investigación.

Para probar las hipótesis de estudio (correlacionales causales) se aplica un análisis de coeficiente de correlación de Pearson basado en las pruebas estadísticas paramétricas con la finalidad de relacionar las variables y cada una de sus dimensiones, con el objeto de definir la relación entre liderazgo visto desde el punto de vista de los subordinados y la incidencia de esta percepción en la satisfacción de los mismos.

FORMULACION DEL PROBLEMA

La investigación a realizar está enmarcada dentro del área de Comportamiento Organizacional, teniendo como área específica el liderazgo organizacional y la satisfacción en el trabajo.

Tanto el liderazgo como la satisfacción en el trabajo han sido estudiados contándose con una diversidad de investigaciones. La función más importante que desempeña el supervisor es la de persuadir a los subordinados para que actúen de manera congruente con las políticas y objetivos organizacionales.

En este sentido podemos definir supervisión como "La interacción directa entre los individuos de una organización (con el propósito del desempeño del trabajo) y la consecución de los objetivos."[1] Existen tres papeles que debe desempeñar un supervisor en diferente medida de acuerdo a las situaciones que se le presenta: estos son *la consideración*, que no es mas que mostrar interés por los subordinados y el trato con equidad;
la facilitación, que se logra a través de la transmisión clara y precisa de los objetivos organizacionales, la canalización de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de tales fines, proporcionarles los recursos necesarios y hacer que el rendimiento de los empleados sea satisfactorio y por último, *la participación*, permitiéndole a los subordinados ser partícipe en la toma de decisiones sobre los asuntos que le competen, motivándolos así y generándoles un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa.

Uno de los factores que afecta el ambiente organizacional es la percepción por parte del subordinado del estilo de liderazgo del supervisor. A los efectos de sustentar esta afirmación planteada como nuestro problema de investigación, encontramos con mayor importancia ciertos estudios que ratifican la veracidad de los hechos.

Graen y otros, estudiaron la "iniciación de la estructura" y la "consideración" en una gran organización de la industria básica pidiendo a 600 directivos y supervisores (que iban desde los supervisores de primera línea al gerente y el personal inmediatamente a sus órdenes) que completaran un extenso cuestionario. Los investigadores descubrieron que el comportamiento "estructurante" del líder influía considerablemente en la relación entre su comportamiento "considerado" y la actuación de sus subordinados. Esto era en gran parte consecuencia de las interpretaciones que los subordinados daban a la evaluación de ellos hacia el líder y de la cantidad y grado de realimentación que recibían. La comprensión por parte de los subordinados de las evaluaciones efectuadas por sus jefes eran mucho más exactas si el líder estaba en cualquiera de los dos extremos del continuom "estructurante" que si se hallaba en una posición intermedia. Dicho de otro modo, cuanto mas constante (o bajo o alto) era el líder en su papel burocrático estructurante, mas exactamente podía describir el subordinado el comportamiento de su jefe en su papel de consideración interpersonal.[2] La importancia de estos estudios está en que se concluyó que es la interpretación del estilo de liderazgo por parte de los subordinados lo que verdaderamente se debe evaluar en el momento de definir la eficacia del líder.

En otro estudio se examinó la congruencia en la descripción entre supervisor-subordinado y tres medidas situacionales (naturaleza del trabajo, la descripción de la situación del grupo de trabajo por parte del supervisor y una combinación de la descripción del líder y del subordinado de la situación del grupo de trabajo). Así pues, 92 supervisores con edades comprendidas entre 22 y 65 años y sus subordinados, completaron cuestionarios incluyendo el cuestionario descriptivo del comportamiento del líder. Como se hipotetizó, la descripción propia y la de los subordinados estaban débilmente relacionadas y la congruencia

---

[1] Brown, Warren B. y Moberg Dennis J.: "Teoría de la organización y la administración". Editorial Limosa. México. 1983. P. 486.
[2] Huse Edgar F. y Bowditch, James L.: "El comportamiento humano en la organización". Editorial Fondo Educativo Iberoamericano, S.A. de C.V. México, 1980. P. 135.

entre esas dos descripciones estaban positivamente relacionadas con las tres medidas situacionales que se utilizaron de control. Los resultados son congruentes con los de Fiedler (1973).[3]

Uno de los problemas más comunes dentro de las organizaciones es el hecho de que ciertos departamentos y grupos de trabajo reportan mayor estabilidad en su personal y mejores resultados operacionales. Y esto se debe a que a pesar de que muchas de estas organizaciones desarrollan planes de incentivo, descuidan las necesidades principales de los trabajadores o sencillamente las desconocen y estas son esenciales para que los mismos se desempeñen satisfactoriamente con sus grupos y sus labores.

Se han desarrollado a través del tiempo diversas teorías tratando de definir cuales características o conductas del líder son las apropiadas para lograr los objetivos organizacionales y al mismo tiempo mantener satisfechos a los trabajadores, para así evitar al máximo la rotación y el ausentismo del personal. Robert Tannenbaum expresó al respecto:

> " Los superiores toman decisiones que definen el objetivo de la empresa. El objetivo es el fin para cuyo logro los miembros del grupo están prestando servicios especializados. Es importante que las decisiones que adopta cada miembro del grupo sean tomadas en relación con el fin del grupo y no con un fin personal divergente. Mediante el adiestramiento es posible adoctrinar a los individuos en el objetivo de la empresa, y mediante supervisión asegurar que el objetivo de la empresa va a guiar las decisiones individuales". [4]

En un estudio realizado en una comunidad universitaria en el Este de Virginia se examinó la posible correlación entre la satisfacción en el trabajo y la percepción del estilo de liderazgo supervisorio. Una muestra aleatoria de 321 facultades en 3 comunidades universitarias en el Este de Virginia y 23 comunidades universidades de Virginia completaron un cuestionario demográfico y un medidor de satisfacción laboral. Los resultados demostraron que la satisfacción laboral aumenta con los estilos de liderazgo S2 y S3 (altas relaciones y bajas tareas). Los estudios indican que los presidentes que usan estilos gerenciales participativos en la toma de decisiones incrementan el nivel de satisfacción laboral de sus seguidores. [5]

Otro estudio que revisa la influencia de la percepción del estilo de liderazgo en la satisfacción de los subordinados, es el llevado a cabo en dos comunidades universitaria de Nuevo México donde 103 administradores participaron en el estudio y mediante el Método de Diseño Total, se midió la satisfacción laboral como variable dependiente del estilo de liderazgo de los presidentes. Estos estudios arrojaron conclusiones que explicaban que los presidentes que incluían a los subordinados en el proceso de toma de decisiones contaban con seguidores más satisfechos que aquellos cuyas decisiones eran tomadas en forma autocrática.[6]

El criterio central de Chris Argyris, a la cual le dedica la mayor parte de su tiempo, es a la investigación de cuáles condiciones nos permiten una interacción de las necesidades del individuo y de los objetivos de la organización. [7] Por ello, podemos argumentar que dentro del proceso de fijación de objetivos, los supervisores deberán tomar en cuenta no solo la obtención de una producción específica, sino también el que a través de esos objetivos se pueda llegar a satisfacer las necesidades de los hombres que hacen posible alcanzarlos.
Rensis Likert argumenta al respecto:

> " Un supervisor con altos objetivos de actuación y una excelente organización de la tarea, es mucho mas probable que disponga de subordinados capaces de fijarse altos objetivos y de organizar bien

---

[3] Baril, Galen L; Ayman Roya y Palmiter, David J. 1994. "Measuring leader behavior: Moderator of discrepant self subordinate descriptions." Journal of Applied Social Psychology, Vol. 24, (1), pp. 82-94.
[4] Tannembaum, Robert; Weschle, Irving y Massarik, Frei.: "Liderazgo y organización". Editorial Troquel. Buenos Aires, 1971. P. 319.
[5] McKee, J.G.(1991)."Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. Community/Junior College of research and Practice, Vol. 15 (1), pp. 33-46.
[6] Chieffo, A.M. (1991)."Factors Contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. Community College Review, Vol. 12 (2), pp. 15-24
[7] Schein, Edgar H.: "Psicología de la organización". Editorial Prentice Hall International. Madrid - España, 1973. Pp. 9 -19.

su propio trabajo, cuando se sirva de métodos de supervisión de grupos y aplique el principio de relaciones de apoyo efectivamente, que cuando no proceda de esta manera".[8]

El supervisor en el ejercicio de su rol, puede influenciar en los demás de forma tal que los subordinados se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa mediante la satisfacción que le produzca el desempeño de sus labores. Pero esto que suena tan sencillo, solamente es posible en la medida en que el líder sea reconocido por sus seguidores como autoridad legítima y como conductor preocupado por el bienestar de los miembros de su grupo.

Otros hallazgos que corroboran la influencia de la percepción del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los subordinados, son los llevados a cabo por Mann, en el sentido de que estos hallazgos muestran que los supervisores y sus seguidores tienen puntos de vista muy divergentes sobre la "libertad" de los subordinados para discutir cosas importantes acerca del trabajo. Aunque el 85% de los supervisores creen que sus seguidores se sienten libres para hablar con su jefe acerca de su trabajo, solamente la mitad de los subordinados comparten esa opinión. Mas del 90% de los capataces y el 100% de los altos directivos consideran que siempre o casi siempre comunican a los subordinados los cambios que les afectan a ellos o a su trabajo. Aproximadamente solo la mitad de los subordinados opinan del mismo modo. El 82% de los capataces dicen que frecuentemente dan al obrero una "palmadita" en la espalda cuando hacen las cosas bien, pero sólo el 13% de los trabajadores estaban de acuerdo. Como estos estudios realizados por Mann se han realizado otros muchos, pero siempre los resultados son semejantes: Existen importantes diferencias de percepción entre los jefes y los subordinados.[9]

Así pues, la mejora de los procesos de retroalimentación, percepción y comunicación pueden ayudar a mejorar no solo la efectividad de la comunicación dentro de la organización, sino también la eficacia de dicha organización como sistema de intercambio social.

Las nuevas teorías de liderazgo están orientadas a definir al líder como aquel que es capaz de enfrentarse a los problemas con una óptica de sistema abierto, hacia el exterior y adaptativo en su interior. Peter Koestenbaum presentó en 1991 un estilo de liderazgo que supone una transformación tanto en la forma como la persona piensa, como en la forma en la que éste actúa. Koestenbaum plantea que esta transformación debe darse en cinco aspectos de la vida que son: trabajo, familia, yo, responsabilidad social y estabilidad financiera (el autor llama a estos factores los cinco anillos olímpicos de la vida, por el hecho de que los aros están amarrados unos a otros).

Este autor explica que una organización puede contar con la tecnología más avanzada y con los recursos económicos y financieros que necesite, pero si no tiene buenos líderes, todo lo demás sería inútil.

Estas investigaciones llevan a preguntarse cuál es la influencia de la percepción por parte de los subordinados del liderazgo supervisorio en la satisfacción en el trabajo. Se realizará una investigación para determinar si efectivamente la satisfacción laboral esta determinada en alguna medida por la percepción del estilo de liderazgo supervisorio.

A raíz de la importancia de la satisfacción en el trabajo registrada en la literatura se ha planteado la siguiente pregunta de investigación como planteamiento del problema:

¿Esta relacionada la percepción del estilo de liderazgo supervisorio con la satisfacción laboral de los subordinados de los gerentes y supervisores operativos de los mercados CADA ubicados en la ciudad de Caracas, durante el año 1998?

Se Consideró que el estudio será de gran ayuda en el esclarecimiento del papel relevante que tiene el supervisor como conductor, motivador y fuente de apoyo para la satisfacción laboral y personal de sus seguidores.

Para la realización del estudio, se trabajó con la teoría del Diamante del Liderazgo de Peter Koestenbaum y la teoría bifactorial de Frederic Herzberg.

---

[8] Likert, Rensis.: "El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración". Editorial Deusto, Bilbao-España, 1969. P. 86

[9] Huse, Edgar y Bowditch, James L.: op. cit. P. 93.

MARCO TEORICO

Las variables que estructuran el problema de esta investigación son:
Variable independiente: Estilo de liderazgo organizacional.
Variable dependiente: entendida como aquella susceptible de ser influenciada por la acción de la variable independiente, representada esta por la satisfacción laboral de los trabajadores.

Conceptos básicos

Liderazgo Organizacional
Proceso de interacción personal y social en grupos, llevado a cabo a través de mecanismos de intercambio e influencia a fin de propiciar la conexión de sus integrantes y facilitar el logro de objetivos comunes que incremente la eficacia y la satisfacción de los miembros.

Satisfacción Laboral
"Es la actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo."[10]

Los orígenes del concepto de liderazgo
La concepción profana del liderazgo se ha centrado durante mucho tiempo en las acciones de figuras históricas importantes, como Churchill, Ghandi o Hitler. Tales figuras han dado forma a las concepciones cotidianas de la naturaleza de liderazgo.

La discusión de los procesos de liderazgo mas antigua y sofisticada es la que presentó Maquiavelo (1977) en el siglo XVI. "El liderazgo eficaz desde el punto de vista de Maquiavelo sería cuestión de mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos asuntos sobre los que hay que tomar una decisión , y al mismo tiempo mantener el respeto suficiente para autorizar que se lleven a cabo las decisiones". [11]

Este análisis tiene bastante en común con muchos autores recientes, quienes han identificado dos dimensiones de los procesos de liderazgo, los cuales se refieren a la organización de la tarea y al mantenimiento de buenas relaciones de trabajo con los demás. Sin embargo hay dos diferencias entre el enfoque de Maquiavelo y los autores mas recientes. En primer lugar la manera mas sistemática con la que los teóricos actuales analizan los diversos elementos del proceso de liderazgo y en segundo lugar, la amplia variedad de métodos con los que se aconseja poner a prueba empíricamente la variedad de estos análisis.

En el siglo XIX se dieron los primeros pasos para el análisis sistemático.
Weber (1947) distinguió tres fuentes sobre la cual se basaría la autoridad del líder:
Una base racional, fundamentada en la legalidad de los patrones normativos (autoridad legal), una base tradicional, la cual descansa en la creencia de la inviolabilidad de las tradiciones inmemorables y en la legitimidad del status de aquellos que ejercen la autoridad bajo ellas (autoridad tradicional) y una base carismática, basada en el carácter ejemplar de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

La concepción del liderazgo de Weber, como la de Maquiavelo, considera evidentemente al líder "como una fuente de influencia sobre los demás, pero introduce una distinción entre las bases de influencia que residen primordialmente en la persona del líder, y aquellas que se derivan del contexto social y de la organización en los que éste opera."[12] Las cualidades personales que Weber identifica se definen como carisma, mientras que las cualidades del ambiente del líder derivan de la tradición o de las estructuras racionales legales.

---

[10] Werther, William y Deith D.: "Administración de Personal y Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, México, 1987, p. 271.
[11] Peter B. Smith y Mark F. Peterson.: "Liderazgo, Organizaciones y Cultura", Editorial Pirámide, S.A., Madrid, 1990, p. 18.
[12] Ibídem p. 6.

Weber recalca que en su análisis ha tratado de identificar una serie de "tipos ideales" y que en la práctica a menudo se puede encontrar que la autoridad descansa sobre distintas bases. Incluso en el caso del "don" personal del carisma aclara que este "don" depende de la capacidad de los seguidores para reconocerlo como tal.

Desde que se extendió la creencia de que tanto el liderazgo y las actitudes como la inteligencia, son cualidades que se heredan, se hizo comprensible estudiar en qué grado se asocian empíricamente.

En el estudio de Terman (1904) se le pidió a un grupo de profesores que describieran a los alumnos líderes en los recreos. Estos tenían características repetitivas tales como activos, capaces de crear juegos y bien parecidos, además estos chicos eran mas altos, mas fuertes y mas brillantes, mientras que las chicas líderes, se decía que tenían buen carácter y buen humor.

Los estudios de Mann (1959) y los de Stogdill (1974) concluían que las variables de personalidad dan cuenta solo de una pequeña parte de la varianza en la conducta de liderazgo. De esta manera prepararon el camino para generalizar el puntc de vista consistente en que situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo.

Como Stogdill (1948) afirmó:

> "Una persona no llega a ser líder en virtud de la posesión de alguna combinación de rasgos, sino que el patrón de características personales del líder debe producir una relación relevante con las características, actividades y objetivos de los seguidores".(impreso en Stogdill, 1974, p. 63)

Stogdill (1974) examina de nuevo una serie de 163 estudios que relacionan personalidad y liderazgo y que ya se habían publicado en su primera revisión. Sin embargo, en esa revisión, Stogdill incluye los estudios que evaluaban la eficacia del líder, y aquellos que analizaban el surgimiento del mismo. La mayor parte de los estudios incluidos se referían a la conducta de liderazgo en adultos dentro de las organizaciones formales . El autor concluye que en las anteriores revisiones había subestimado el papel de la personalidad en el liderazgo eficaz, y que se debe considerar como uno más entre los muchos factores que contribuyen al liderazgo. Las cualidades que se relacionan con mas frecuencia al liderazgo son la actividad, la inteligencia, el dominio, la autoconfianza, el motivo de logro y las habilidades interpersonales.

La mayoría de los estudios recientes en esa área , se han centrado en la identificación de las aptitudes directivas. En estos estudios se considera el liderazgo como sinónimo de la ocupación de un rol directivo, y la eficacia de los líderes se juzga en función de los criterios que reflejan los intereses de la alta dirección tales como la promoción o las puntuaciones que dan los directivos superiores en el nivel de competencia.

En otra línea de estudio se ha examinado los motivos de los directivos y se ha hecho un seguimiento de las promociones posteriores. En una serie de análisis iniciados por Mc Clelland (1975) se utilizó el Test Proyectivo TAT. Este procedimiento requiere que los sujetos inventen historias que expliquen lo que podría estar ocurriendo en una serie de láminas ambiguas. Las historias se codifican entonces, en función del grado en que enfatizan motivos tales como el poder, el logro o la afiliación. Mc Clelland considera que una alta necesidad de poder es un pre requisito para ocupar un puesto directivo.

Posteriormente, los investigadores especulan acerca de cuáles procesos intervinientes permiten unas relaciones entre las predisposiciones y el éxito. Esas especulaciones se basan en los supuestos de los procesos intervinientes que causan el que los individuos de ciertos tipos de personalidad sean evaluados como líderes eficaces. Sin embargo, los estudios presentados nos dicen poco sobre lo que realmente hacen estas personas y como desempeñan día a día sus tareas de liderazgo. Los estudios de investigación en los centros de evaluación nos aproximan algo mas a tal comprensión, pero solo nos proporcionan una lista fragmentaria de los rasgos y las habilidades que serian predictivos, mas que una teoría que nos pudiera decir por qué son importantes esos rasgos específicos y si sería siempre así. Los teóricos del estilo de liderazgo realizaron los primeros intentos para construir estas teorías y es a ellos a quienes ahora nos dirigimos.

1. Teorías de Liderazgo

1.1- Teoría de los rasgos.

Los primeros intentos sistemáticos de psicólogos e investigadores por comprender el liderazgo, se realizó mediante estudios científicos para conocer e identificar las características de los líderes.

En la búsqueda de estos rasgos o características los estudiosos e investigadores del tema adoptaron dos perspectivas, por una parte intentaron hacer comparaciones entre los rasgos de aquellas personas que fueron reconocidas como líderes de aquellos que no lo hicieron, a la par de ello, hicieron igualmente comparaciones con respecto a la características o rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.[13]

La mayoría de los estudios realizados en este sentido se orientan a la primera perspectiva; pero tales estudios no han logrado comprobar que existan realmente rasgos determinantes y comunes entre los líderes.
Las investigaciones han encontrado algunos rasgos principales tales como ambición y energía, el deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento sobre el trabajo. Sin embargo, estos no son los únicos rasgos que los caracteriza, se podría hacer una lista de cualidades como carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, etc.

Stoner acota con respecto a esto que existe una diversidad de personas con los rasgos mencionados, que a pesar de ellos nunca podrían ser líderes.

Se realizaron estudios que identificaban casi ochenta (80) rasgos típicos de un líder pero solo cinco (5) de estos eran comunes en cuatro (4) o mas investigaciones. Esto demostró que era una posición optimista pensar que podían existir rasgos singulares y consistentes que se aplicaran a todos los líderes efectivos.

Los estudios realizados en base a la segunda perspectiva (comparación de los rasgos de los líderes eficaces de los ineficaces) son menos numerosos. Sin embargo solo se logró comprobar que características como la inteligencia, iniciativa y seguridad en sí mismo son comunes a los niveles altos gerenciales y a un buen desempeño. [14]

Así pues, podemos notar que el estudio de los rasgos desde esta segunda perspectiva tampoco ha logrado confirmar esta teoría. Mas aún, se pudo comprobar que el éxito en el liderazgo no depende de un conjunto de rasgos específicos, sino de la adecuación de éstos a las exigencias que se le presente a los líderes. Por ejemplo, personalidades reconocidas como líderes (Mahatma Ghandi, Martin Luther King, Juana de Arco, etc.), son individuos con características del todo diferentes, y para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes.

1.2- Teorías Conductuales

"Son aquellas que proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son".[15]

Una vez que se confirmó que no existían rasgos comunes para los líderes eficaces, los investigadores trataron de adoptar otro enfoque al estilo de liderazgo. Es decir, dejaron a un lado los intentos por descubrir

---

[13] Stoner Jame A. F. y Wankei Charles: "Administración". Editorial: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., 3° Ed. México. p. 508.
[14] Ibídem
[15] Stephen P. Robbins.: "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 6° Ed, México, 1991, p.384.

la naturaleza misma de los líderes y trataron de averiguar cómo era el comportamiento de los mismos: la forma cómo delegaban tareas, cómo se comunicaban con sus subordinados y los motivaban, cómo realizaban su trabajo, etc. De allí se dedujo que aquellos líderes adiestrados en las conductas indicadas podrían dirigir en forma eficaz.

A pesar de los estudios de que las conductas apropiadas aseguran mayor acierto en la dirección, algunos investigadores han llegado a la conclusión de que la eficacia de dichas conductas depende de las circunstancias que se presentan. Estos investigadores enfocan dos aspectos en el comportamiento de liderazgo: funciones y estilos de liderazgo.

Según Stoner, para que un grupo trabaje debidamente, alguien debe cumplir dos funciones principales: funciones relacionadas con tareas y funciones de mantenimiento de grupo. Esta especialización de liderazgo se da porque un individuo puede tener el temperamento de destrezas necesario para desempeñar un papel o porque dedicará mayor atención a un papel y menos a otro. El que es capaz de desempeñar bien los dos papeles, sin duda será un excelente líder.[16]

1.2.1- Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Estos estudios han tratado de determinar cual de estos dos estilos de liderazgo favorece el mejor desempeño del grupo.

De las teorías de la conducta, esta es la mas amplia y polémica. Surgió de investigaciones iniciadas en esta Universidad a finales de la década de 1940. Estas investigaciones pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta de un líder, reduciendo estas dimensiones a dos categorías:

Estructura inicial: esta categoría se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y el de los subordinados con el propósito de alcanzar las metas trazadas y,

La Consideración: definida como la medida en que un líder puede establecer relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos.

Consideración		
Alta	Poca estructura y mucha consideración	Mucha estructura y mucha consideración
Baja	Poca estructura y poca Consideración	Mucha estructura y poca consideración
	Baja ——— Estructura iniciadora ——— Alta	

Estas investigaciones comprobaron que la rotación del personal era mínima y el grado de satisfacción del personal era elevado cuando los líderes se conducían con gran consideración.

Sin embargo, Stoner refiere al respecto que "las clasificaciones de la eficacia de los líderes hechas por los subordinados no dependían de un estilo particular del líder sino de la situación en que se aplicaba el estilo."[17]

---

[16] Stoner, J.: op. cit. p. 509
[17] Ibídem. p.510

Así pues, muchas investigaciones basadas en estas definiciones encontraron que los líderes con una gran estructura inicial y consideración, solían obtener buen rendimiento y satisfacción de los subordinados con mas frecuencia que aquellos que tenían poca consideración, estructura inicial o ambas. Por regla general producía resultados positivos, pero se encontraron varias excepciones como para suponer que la teoría debía incluir también factores situacionales.

1.2.2- Estudios de la Universidad de Michigan

El objetivo de estos estudios era encontrar características de las conductas de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones en la conducta del líder a saber:
El líder orientado a los empleados, siendo aquel que se preocupa por las relaciones interpersonales y,
El orientado a la producción, aquel que se preocupa por los aspectos técnicos o laborales del trabajo. Su enfoque está orientado a determinar las actividades de su grupo y los miembros del mismo representan un medio para alcanzar ese fin.

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan, específicamente aquellos llevados a cabo en una compañía de seguros, una fábrica de tractores y unas brigadas de sección de un ferrocarril, ofrecieron datos tales como que en el caso de los supervisores de las brigadas de sección estaban orientados hacia la producción.

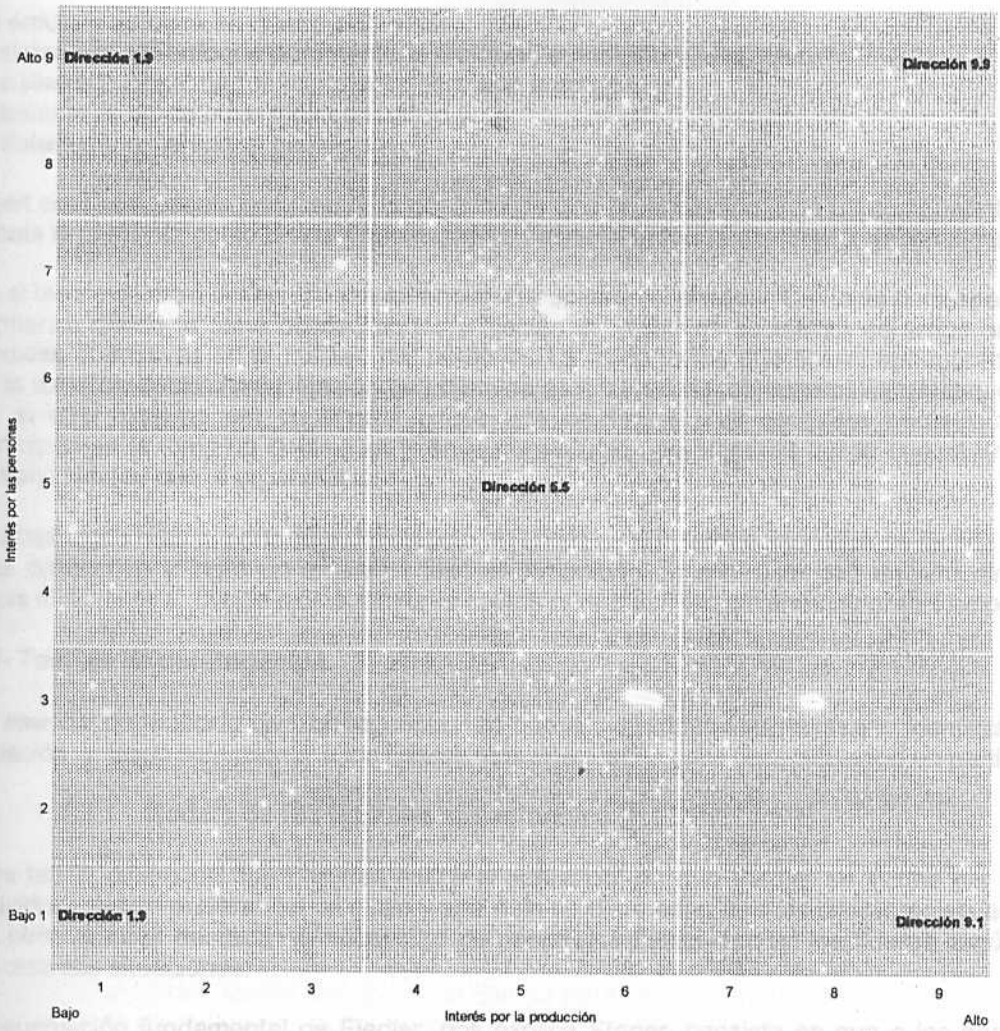
Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecían a aquellos líderes que observaban una conducta orientada a los empleados. Estos, estaban asociados a una mayor productividad de grupo y una mayor satisfacción laboral.[18]

Así mismo las investigaciones revelaron que los líderes mas eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con sus subordinados, tendían a utilizar la toma de decisiones en grupo mas que las individuales y alentaban a los subordinados a fijar y orientar metas de un alto desempeño.

1.2.3- La Cuadrícula "Grid" Gerencial

Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron un concepto de liderazgo que se describe con la expresión "Grid", la cual afirma que existen tres características típicas en todas las organizaciones:
Finalidad, en virtud de que todas las organizaciones persiguen una finalidad u objetivo,
Personas, que son todas aquellas que se orientan a la consecución de la finalidad de la organización y,
Jerarquía, referido a las relaciones entre jefes y seguidores en la estructura formal de la organización.

Describe el modo en que estas características están interconectadas, en primer lugar, el grado de interés por la producción; en segundo lugar, el interés por las personas y en tercer lugar, un conjunto de suposiciones del director al usar la jerarquía para lograr la producción.



La cuadrícula gerencial presenta en el eje vertical del diagrama la dimensión denominada por ellos la extensión o interés por las personas y en el eje horizontal se representa el interés por la producción.

La administración de estilo 1,1, en el extremo inferior izquierdo del grid, es una administración empobrecida (poco interés por el personal y por la producción), muchas veces se le denomina administración tolerante porque prácticamente el líder no desempeña su papel de director.

La administración de estilo 1,9 está orientada a fomentar las relaciones de las personas con un ritmo de tarea escaso.

El estilo 9,1, esta dirigida a una administración orientada a la tarea. Se busca la maximización de la eficiencia en la producción reflejando poco interés por las personas.

El estilo 5,5, es una administración intermedia donde existe un equilibrio entre ambos elementos, existe un interés real por la producción y por mantener satisfecha a las personas.

El estilo 9,9, es un administración democrática donde existe un verdadero compromiso por parte las personas en virtud del marcado interés que existe por el bienestar de las mismas. Existe igualmente un alto interés por la producción.

1.2.4- Teoría de los 4 factores de Rensis Likert

Para Likert el componente mas importante al cual los directores deben prestar mayor atención es al componente humano, en virtud de que de éste depende el éxito de la tarea que se realice.

Su enfoque se basa en cuatro sistemas:
El sistema 1, un enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico,
El sistema 2; poco menos explotador pero aún autoritario,
El sistema 3, un enfoque mas consultivo y,
El sistema 4, un enfoque participativo.[19]

Likert creó una escala para medir la posición de una organización o de un componente organizacional. Est escala la presenta como un continuom que va desde el enfoque explotador al completamente participativo.

En el lado izquierdo del continuom se encuentra ubicado el sistema 1, el cual corresponde a niveles bajos d confianza donde la toma de decisiones y fijación de objetivos se realiza de arriba hacia abajo. Se utiliza medidas coercitivas en el manejo del personal. La única forma que tienen los subordinados para participa en la toma de decisiones y fijación de objetivos es a través de los canales informales de las organizaciones En el otro extremo del continuom existe una confianza casi completa hacia los subordinados. Esto participan en la toma de decisiones y en la consecución de objetivos por lo que se encuentran motivados comprometidos con la organización.

Los hallazgos mas importantes del estudio de Likert es que la dirección que se inclina hacia el sistema 4, e mas productiva y logra un ambiente laboral armonioso en contraste con aquella dirección que se inclin hacia el sistema 1, donde existe mayores costos operativos y relaciones laborales empobrecidas.

1.3- Teorías de contingencia

La esencia de la teoría de Contingencia, es que en la práctica es necesario identificar la naturaleza de l situación y luego seleccionar a los líderes mas adecuados para cada situación en particular.

1.3.1 - Modelo de los factores situacionales (F. E. FIEDLER)

Esta teoría difiere de otras teorías sobre el liderazgo, en que Fiedler se inclina por la opinión de que lo individuos tienen preferencia de estilo y que éste se debe adaptar a las diferentes situaciones. La mayoría d los otros autores destacan la necesidad de desarrollar flexibilidad en los líderes según las necesidades d las distintas situaciones.

La suposición fundamental de Fiedler, nos explica Stoner, consiste en que a los gerentes les resulta mu difícil modificar los estilos directivos que les han ayudado a conseguir una carrera exitosa, y por lo tant Fiedler piensa que intentar cambiar el estilo de un gerente para que se adapte a la situación es ineficiente inútil.[20]

Fiedler midió el estilo de liderazgo sobre una escala que llamó "el grado en que un hombre describió e términos positivos o negativos a su compañero de trabajo menos preferido", en ese sentido se refería a empleado con que menos bien trabajaría.

Conforme a los descubrimientos de Fiedler, la persona que describe en forma positiva a su compañero d trabajo menos preferido, es una persona tolerante, orientado a las relaciones humanas y preocupado por lo sentimientos de sus hombres. Así pues aquella persona que describe en forma negativa a aquel compañer menos preferido, tiende a ser autoritario y menos preocupado por las relaciones humanas.

En sus estudios Fiedler identificó tres variables presentes en una situación favorable para el líder estas son:

- Relaciones entre el líder y los miembros de su grupo. Es el grado de confianza y agrado entre el líder y los miembros de su grupo. Esta variable se ajusta a la presente en un líder carismático.
- Estructura de la tarea. Este factor se refiere al grado en el cual las tareas están claramente definidas, lo cual facilita la tarea del líder

---

[19] Huse, Edgar F. y Bowditch James L.: "El comportamiento humano en la organización", Editorial Fondo educativo interamericano, S.A. de C.V., México, 1980. P.137.
[20] Stoner, J.: op. cit. p. cit. p. 518

- Poder legítimo. Se refiere al poder inherente al cargo que ocupa el líder. Evidentemente, la labor del líder resulta más fácil cuanto mayor poder legítimo tiene.

En resumen, según el autor mientras mejores sean las relaciones entre líder y miembros, cuanto mas estructurado esté el trabajo y cuanto mas fuerte sea el poder de posición, mayor control e influencia tendrá el líder.

Aún cuando esta teoría no ha sido completamente aceptada, la misma hace un aporte importante sobre la adecuación del líder a las situaciones que se le presentan.

1.3.2- Modelo de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmitd

Los autores tratan el problema del estilo de liderazgo como si fuera posible que los líderes sean democráticos y sin embargo mantengan la autoridad y el control necesario.

El análisis del estilo de liderazgo lo hacen como si no hubiese un estilo mejor ni peor sino que definen como el mas apropiado aquel que contempla los siguientes factores:
Fuerza del administrador, como actitudes, creencias, valores, etc.,
Fuerzas de los subalternos, sus actitudes, creencias y expectativas del líder,
Fuerza en la situación, presiones y limitaciones producidas por la tarea, clima organizacional y factores externos.

La importancia que le dé el líder a las necesidades de los individuos debe ser de igual magnitud a la importancia atribuida a la consecución de los fines de la organización. Aquel directivo que no contemple esto en su forma de dirigir, puede percibirse como un líder autoritario.

La característica de los subordinados también deben tomarse en cuenta para elegir el estilo de liderazgo mas apropiado. De acuerdo a los autores, el líder debe tomar en cuenta aspectos como que los subordinados deseen "independencia y libertad de acción, quieran tener responsabilidades en la toma de decisiones, se identifiquen con las metas de la empresa y tengan suficientes conocimientos y experiencias para ocuparse eficientemente de problemas.

La naturaleza de las tareas del grupo, el tiempo para realizar las tareas, y hasta el medio físico donde se trabaja tienen repercusiones en las actitudes de los empleados hacia la autoridad.

1.3.3- Teoría de Trayectoria-Meta

"La esencia de la teoría es que el líder tiene la función de ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y de ofrecerles la dirección y el apoyo que garantice que sus metas son compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización".

La Teoría Trayectoria-meta se deriva de las teorías motivacionales de las expectativas, el cual afirma que la motivación del individuo depende sus expectativas de recompensa y de la valencia o atractivo de este último. [21] El enfoque se centra en el líder como fuente de recompensa.

Esta teoría trata de demostrar que el estilo de liderazgo y los estilos de recompensa tienen un importante efecto sobre el desempeño, la motivación y la satisfacción de los subordinados.

Los líderes determinan la disponibilidad de las recompensas y aclaran los caminos que llevan a su obtención.
Para que este liderazgo sea llevado de manera eficaz, explican los autores, los subordinados deberán saber exactamente qué nivel de productividad de desempeño deben alcanzar a fin de ganar los bonos, incrementos salariales o las promociones.

En esencia Evans y House señalan que los subordinados harán lo que los líderes deseen siempre y cuando estos comprendan la responsabilidad que les corresponde de dirigir a los subordinados hacia la

[21] Ibídem.: p. 521.

consecución de los objetivos y además, deberán procurar que los objetivos personales sean satisfechos también durante el proceso.

Existen dos variables que ayudan a determinar el estilo de liderazgo mas eficaz que son las características personales de los subordinados (experiencia y capacidad percibida) y las presiones experimentadas y exigencias en el lugar de trabajo que han de afrontar (estructura de la actividad, sistema formal de la autoridad y grupo de trabajo).

En esencia la teoría propone que si la conducta del líder va en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o de las características de los subordinados este no podrá ser un líder eficaz.

1.3.4- Teoría del liderazgo situacional

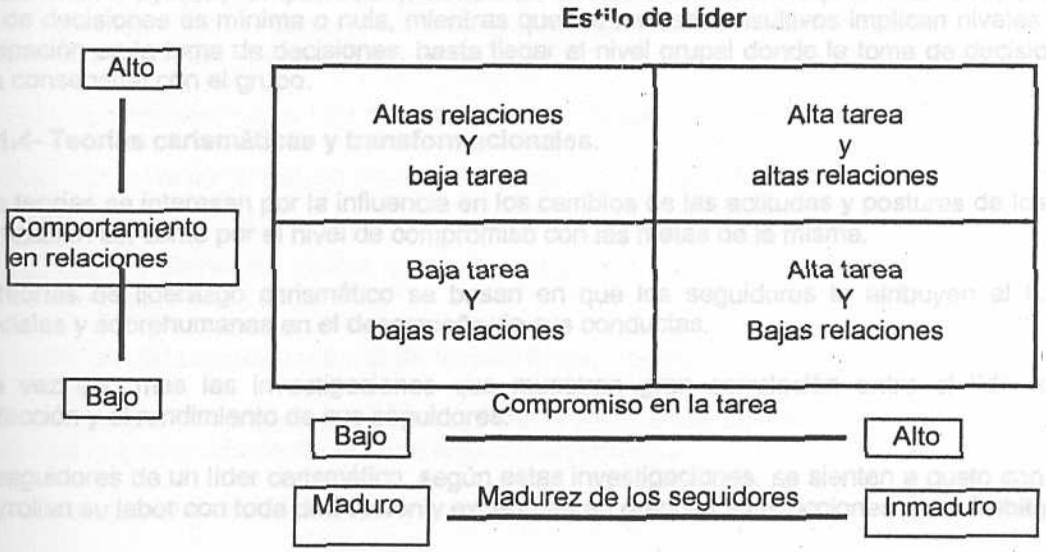
Esta teoría desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard distinguen las dos dimensiones a las que se refiere la Teoría de Fiedler, que son las conductas relativas a las tareas y las relativas a las personas.

Esta teoría explica que el mejor estilo de liderazgo es aquel que corresponda al grado de madurez de sus seguidores, en virtud de que son los actos de estos los que determinarán la eficacia del estilo de liderazgo.

Se entiende como madurez "la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta." [22]

Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, explica Robbins, el líder no solo responde reduciendo su control sobre sus actividades sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

La relación entre el líder y los subordinados pasa por cuatro fases semejando un ciclo de vida, según podemos observar en el diagrama.



En la fase inicial, cuando los subordinados ingresan a la organización, es necesario la orientación del líder hacia las tareas para familiarizarlos con las reglas y procedimientos. Entablar una relación participativa con los subordinados sería inapropiado porque no se les puede considerar como colegas.

La segunda fase donde los subordinados comienzan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable ya que no se les delega toda la responsabilidad. Es en este fase cuando la relación comienza a sustentarse en la confianza y respaldo y donde los subordinados aportan mayores esfuerzos. A partir de entonces el líder puede empezar a desarrollar comportamientos orientados a los empleados.

---

[22] Robbins, S., op. cit. p. 393.

En la tercera fase aumenta la capacidad de motivación para el logro, donde los subordinados asumen mayores responsabilidades y los líderes son menos directivos sin dejar de mostrar apoyo y consideración con el fin de fortalecer la decisión de los subordinados y que estos obtengan mayores responsabilidades.

En esta fase los líderes reducen casi en su totalidad el apoyo y el estímulo ya que los subordinados han adquirido mayor confianza a través de la experiencia, sin que necesiten de una relación directiva.

Esta teoría recomienda la evaluación constante sobre motivación, capacidad y experiencia de los subordinados a fin de determinar que combinación de estilos de liderazgo será la mas adecuada. [23]

1.3.5- Modelo Normativo de estilos de liderazgo para la toma de decisiones.

Víctor Vroom y Philippe Yetton desarrollaron un modelo de liderazgo en el cual se relaciona la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones. Este modelo de liderazgo ofrece una serie de reglas para determinar el grado y la cantidad de participación en la toma de decisiones de acuerdo a cada situación en particular, por lo que se nos presenta como modelo normativo.

Como explica Stoner el grado de participación del subordinado debería depender de cuanta información o destreza posee el gerente, de si se requiere una decisión de alta calidad, de la estructuración del problema y si la aceptación por parte del grupo es importante o definitiva para su implantación.

Vroom y Yetton diseñaron un modelo de adiestramiento para ayudar a los gerentes a reconocer que grado de participación del grupo suelen utilizar, para enseñarles a manejar la forma mas indicada en cada situación y para ayudarles a prever el grado de participación óptima en situaciones que se presenten en el futuro.

Los autores distinguen cinco (5) conductas posibles en una situación dada: Autocrática I (AI), Consultiva I (CI), Consultiva II (CII), y Grupal II (GII), siendo los niveles autocráticos aquellos donde la participación en la toma de decisiones es mínima o nula, mientras que los niveles consultivos implican niveles significantes de participación en la toma de decisiones, hasta llegar al nivel grupal donde la toma de decisiones se hace en forma consensual con el grupo.

1.4- Teorías carismáticas y transformacionales.

Estas teorías se interesan por la influencia en los cambios de las actitudes y posturas de los miembros de la organización así como por el nivel de compromiso con las metas de la misma.

Las teorías de liderazgo carismático se basan en que los seguidores le atribuyen al líder capacidades especiales y sobrehumanas en el desempeño de sus conductas.

Cada vez son mas las investigaciones que muestran gran correlación entre el líder carismático y la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores.

Los seguidores de un líder carismático, según estas investigaciones, se sienten a gusto con este, por lo que desarrollan su labor con toda dedicación y experimentan grandes satisfacciones en el ámbito personal.

Las teorías carismáticas más relevantes son las presentadas por Conger y Kacungo, la teoría carismática de House, entre otras.

En las teorías de liderazgo transformacional se da especial atención a la necesidad de desarrollo de sus seguidores. Son líderes que motivan e incentivan a los subordinados y les ayuda a analizar los problemas desde diversos ángulos, haciéndolos más eficaces y logrando un mayor rendimiento en sus labores.

Entre las teorías de liderazgo transformacional están las desarrolladas por Bass, Cornejo y Koestenbaum entre otros.

---

[23] Stoner J. Y Wankel, Ch.: op. Cit. p. 524.

1.4.1- Teoría carismática de Conger y Kacungo.

Los líderes carismáticos para los autores son líderes auténticos, seguros y con gran confianza en sí mismos. Estos líderes actúan como agentes de cambio y se dirigen siempre a una especie de meta ideal según acota Robbins. Son líderes realmente dedicados a la consecución de sus metas y son vistos como líderes poco convencionales.

Entre las características que posee un líder carismático, los autores distinguen siete (7): autoconfianza, capacidad para articular metas ideales, clara convicción de la meta, conducta poco convencional, es percibido como agente de cambio y es sensible a lo que ocurre en el entorno.

1.4.2- Teoría carismática de Robert House.

Para este autor los líderes transmiten una especie de meta "trascendental" que consigue lograr el compromiso y la energía de los seguidores.

Estos líderes procuran siempre orientarse al éxito y crear una visión orientada al mismo. También comunican grandes expectativas respecto al desempeño de sus seguidores y la seguridad de que corresponderán a ellas.

Los líderes carismáticos según el autor, manejan unos niveles altos de seguridad en sí mismos, y una enorme inclinación a persuadir a los demás.

1.5- Teoría transformacional de Bernard Bass.

En sus investigaciones sobre el liderazgo transformacional, Bass comparó el estilo transformacional y el transaccional de dirección. En este sentido Bass explica que el comportamiento directivo transaccional esta orientado a conocer cuales son las necesidades de los subordinados y que necesitan para satisfacerlas junto con el logro de los objetivos organizacionales, igualmente fomentan en ellos la confianza de que gracias a su empeño podrán alcanzar los objetivos.

Los líderes transformacionales "nos motivan a hacer más de lo que inicialmente deberíamos hacer".[24]

Se inclinan por fomentar el trabajo en equipo, el amor a la organización o a una entidad mas grande que la propia persona.

Para ello, sugiere Stoner los líderes deben basarse en su visión personal y deben hacer uso de toda su energía para motivar a sus seguidores.

1.6- Teoría transformacional de Miguel Angel Cornejo

Cornejo, en su teoría denominada Liderazgo de la Excelencia, define al liderazgo como "... toda fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa".[25]

El líder debe crear una visión de futuro y orientar a sus seguidores para que compartan dicha visión.

Cornejo explica que el estilo de liderazgo transformador exige que el líder asuma su responsabilidad de dirección, comunique y exprese claramente las metas que se persiguen y estimule la confianza de sus seguidores en él mismo.

El líder transformador para este autor de origen mexicano, debe estar en una permanente búsqueda de cambios e innovaciones que den respuestas a los cambios propios de la organización y del entorno en la que esta se encuentra.

El líder transformador debe estar constantemente informado acerca de las actividades de la competencia y, al mismo tiempo, debe llevar a cabo constantes innovaciones para dar respuesta al mercado cambiante.

---

[24] Stoner, J.: op. cit. p. 527

[25] Cornejo, Miguel Angel.: Editorial Grada, S.A. de C.V. 1° Edición, México. 1990. P. 6

1.7- Teoría transformacional de James O'Toole

Un liderazgo eficaz del cambio casi siempre empieza con un compromiso por parte de los líderes con el principio moral de respetar a los seguidores. De acuerdo a O'toole, predicar una teoría de liderazgo con un fundamento moral es correr el riesgo de que se le confunda con la preocupación actual de moda: por la virtud o el carácter individual. Sin duda, la relación del líder con los seguidores debe ser moral, pero eso no significa que sólo líderes con vidas privadas parecidas a la de Cristo puedan ser eficaces. De hecho, un repaso de cualquier lista de grandes líderes nos revelará que casi todos fueron seres humanos imperfectos, con notables errores privados. El criterio contemporáneo de que la conducta privada refleja la conducta pública está en el hecho de que en las vidas de casi todos los hombres y las mujeres existe al menos un acto que, de hacerse público, los descalificaría para toda posición de liderazgo. Si insistiéramos en la perfección de carácter, es poco probable que encontrásemos muchos líderes ejemplares.

Los ejecutivos corporativos de hoy se enfrentan a un reto sin precedente que es el manejo de un estilo de liderazgo que responda a un entorno en transición y crear en él "una unidad estratégica interna"[26].

O'Toole señala que los líderes de hoy deben orientar sus esfuerzos a crear valores corporativos que sean lo suficientemente poderosos para unificar sus operaciones, pero en estos tiempos donde el mundo está caracterizado por fuerzas fragmentadoras y diversas, esta es una tarea mas fácil de decir que de hacer.

Las teorías de liderazgo mas recientes enfocan su preocupación al hecho de que con los constantes cambios tecnológicos, económicos y políticos que se están dando en el mundo, se presenta como una necesidad imperiosa que las organizaciones se descentralicen aplanen sus niveles jerárquicos y se combata la burocracia. Pero esto es una labor ardua en virtud de que los líderes no deben perder de vista los conceptos de cooperación, economías de escala y el sentido comunitario que son los beneficios implícitos de las organizaciones corporativas.
Con respecto a ello señala O'Toole:

> *"...el reto del liderazgo consiste en generar un elemento de vinculación que de coherencia a unidades independientes en un mundo caracterizado por fuerzas de entropía y fragmentación. Hasta ahora solo se ha identificado un elemento con la fuerza suficiente para superar esas fuerzas centrípetas: la confianza."*

Hemos podido notar en la literatura que se ha revisado, que esa confianza surge de un liderazgo basado en valores compartidos como lo afirma James O'Toole en su obra.

Este autor hace una comparación muy precisa entre las nuevas corrientes de liderazgo y una obra pictórica del pintor Belga James Ensor. Esta obra fue pintada en una época que corresponde al expresionismo en 1.888. El tema del cuadro es una multitud reunida en una especie de fiesta colorida, gloriosa y estridente a quien nuestro autor a su parecer da nota "decididamente democrática", según lo expresa en su libro. Sin embargo en el fondo del cuadro, como nos explica O'Toole esta plasmado Jesucristo cabalgando en un burro alrededor de gente distraída e individualista. Como podemos notar, el autor de esta pintura presenta a un Jesucristo no protagonista o figura central, por el contrario, se nota disperso y hasta olvidado en la multitud y es allí donde James O'Toole hace la semejanza entre ese Jesucristo casi aplastado y los conductores o llamados a conducir las organizaciones de hoy en día.

En un mundo tan cambiante como este donde cada día las expectativas y las inclinaciones de las personas son tan diversas, la conducción de grupos efectivos dentro de las empresas hace reflexionar sobre acciones estratégicas y hasta filosóficas que no dejen de lado prácticas éticas y morales, pero alejado de cualquier forma paternalista de dirección.

Nicolás Maquiavelo en su obra "EL Príncipe" hace referencia a las cualidades que un líder debe tener. Con respecto a ello acota:

> "Un príncipe que desee mantenerse en el poder debe aprender a no ser bueno y a utilizar el conocimiento o no, según las necesidades del caso".

---

[26] O'Toole, James.: "El Liderazgo del cambio" Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.p.prefacio.

Podemos notar que su concepción del líder está orientada a la manipulación y a la conveniencia de acuerdo a sus propios intereses.

Sin embargo esta concepción de liderazgo no tiene resultados a largo plazo cuando se deben dar respuestas rápidas y precisas propias de un mundo cambiante.

En su libro James O'Toole habla de una única línea de acción para conseguir que los subordinados sean realmente seguidores. Esta línea de acción consiste en escuchar con atención aquello que sus seguidores potenciales le dicen que necesitan y quieren, y responderle con consideración, de forma tal de ofrecerles así, lo que todos ellos anhelan: respeto."[27]

Los líderes eficaces escuchan a sus subordinados porque los respetan y porque piensan que el fin primordial (y no el medio para satisfacer intereses personales) de un líder es el bienestar de sus seguidores.

1.8- Teoría transformacional de Peter Koestenbaum

La teoría desarrollada por el filósofo Koestenbaum plantea que el liderazgo es un proceso que requiere cambios de actitud y visión, siendo necesaria una conversión.

Su planteamiento en este sentido, supone un compromiso total, un proceso de cambio en todos los aspectos de la vida de los sujetos.

Koestenbaum afirma que ser líder es una capacidad de todo aquel que fomenta y desarrolla una mentalidad de liderazgo supera los obstáculos y saca provecho de ellos. La persona que logra hacer esto, conseguirá liberar la energía del liderazgo.

Para Koestenbaum el liderazgo tiene un lado estratégico y otro personal. El primero corresponde específicamente a las labores propias del trabajo y el segunda a la madurez, la ética, los valores, la libertad, la lealtad.

Por otra parte, define un tercer elemento clave e inclusive de mayor importancia como es el grado en que la cultura soporta los objetivos del negocio. Allí descansa el actor crítico para el logro de una ventaja competitiva. Es aquí donde el trabajo usualmente necesita hacerse. Esta tarea es la que con mayor frecuencia está debilitada en la mayoría de las empresas. Sin embargo esta es la mejor herramienta para el progreso de ellas, y es aquí donde se requiere el liderazgo.

El líder en este sentido tiene la habilidad de combinar los siguientes elementos:

- Ambición personal agresiva.
- Orientación a la cooperación, comunicación y preocupación por los otros.
- Habilidades para desarrollar a la gente entrenándola y preparándola para ser líder.
- Motivar a la gente.

Koestembaun se orienta a un estilo de liderazgo totalmente distinto al común denominador y persigue con su teoría, "cortar" con la mentalidad ordinaria de gerencia y adoptar lo que él llamó "la mente de liderazgo" mediante:

- El desarrollo de una visión que se dirija mas allá de las responsabilidades diarias y enfocarse en metas a largo plazo.

Para él, la visión del líder debe constituirse ante todo, en una imagen de lo que desea que la empresa sea en el futuro, es decir, de cómo aspiraría este que la empresa se mostrara en el futuro. Esa visión de futuro debe constituirse de forma tal que sea no sólo realizable sino también creíble por los seguidores. En este sentido es lógico suponer que es necesario transmitirle la filosofía que sustenta la visión para así, hacerla posible.

---

[27] Ibídem, p.9.

El líder debe prever las situaciones y problemas que se puedan presentar, es decir, debe ser un líder proactivo. Esto a su vez supone que el líder debe ser un sujeto creativo, con iniciativa propia y orientado siempre a las metas que previamente fueron definidas por él mismo en forma clara.[28]

La visión como capacidad, debe sustentarse pues en esa "creatividad" y capacidad innovadora, en el "razonamiento y el análisis" que le permita descomponer los conflictos en partes, para así darles soluciones en forma lógica, a la vez de que le facilite partir de hechos abstractos para tal resolución, en un "pensamiento estratégico" mediante el cual pueda crear escenarios amplios e inteligentes que no se aparten de la realidad.

Otra pilar de la visión como capacidad del líder es la "autopercepción". En este sentido el líder debe orientarse a un diálogo interno que le permita conocerse cada día mas y le fomente la confianza en sí mismo.

- Mantenerse constantemente informado sobre el mundo de los negocios para formular planes donde se satisfagan las necesidades de la organización y la de los clientes.

La capacidad de ser real (realidad) se refiere a que el líder se debe mantener en contacto con lo que sucede en su entorno mediato e inmediato, estar en contacto con las personas sus sentimientos, valores, ideales, etc., y responder a los hechos y no a ilusiones.[29]

- Fomentar un sentido ético organizacional para desarrollar la vocación de servicio e incrementar sentimientos de pertenencia y compromiso personal.

En este sentido, el líder debe sustentar su liderazgo en principios de moralidad e integridad, debe preocuparse por establecer empatía con sus seguidores.

El líder debe comprender que las personas moralmente íntegras, solo se sienten motivadas por las cosas correctas. Por ello es importante que los líderes cumplan con lo que prometen o dicen que van hacer para así no crear expectativas falsas en los seguidores.

- Encontrar el valor para tomar riesgos.

Un líder debe ser capaz de asumir riesgos aún manejando altos niveles de prudencia, utilizar el poder sin llegar a ser abusivo en la administración del mismo, ser capaz de asumir las culpas y los errores que se comete con valentía y manejar los estados de ansiedad que se le presenten en el desempeño de sus labores.

Koestenbaum demostró que cuando los líderes "liberan" lo que hay en lo más profundo de sí, su mas profundo compromiso personal para la excelencia, logran a la vez desarrollar la excelencia que existe dentro de los demás.

El autor presenta un modelo vectorial entre ética y coraje por una parte y entre realidad y visión por la otra, denominado "Diamante de Liderazgo". Koestenbaum señala como la condición ideal de equilibrio cuando los vectores realidad-visión y ética-coraje tienen la misma magnitud.

Modelo del diamante del liderazgo

El modelo del diamante del liderazgo es la herramienta básica para entrenar una mente de liderazgo en un liderazgo inteligente, para apoyar el poder y la creatividad de los gerentes y empleados.

Liderazgo supone ante todo grandeza. Es la efectividad en las decisiones de alta calidad. Por ello la grandeza está en el centro del diamante. El espacio donde se encuentra, es el resultado de la activación simultánea de cuatro estilos diferentes de pensar o formas de grandeza: visión, realidad, ética y coraje.

---

[28] Koestenbaum Peter: "The inner side of greatness". Josey-Bass. San Francisco. 1991. P.84.
[29] Ibídem, p. 44.

Para Koestenbaum grandeza es el compromiso para eliminar la mediocridad para siempre. [30]

Sin embargo, explica que existe una teoría pragmática y una filosófica de grandeza. La definición filosófica de grandeza es la autenticidad humana y el desarrollo completo de la mente.

La pragmática consiste en diez proposiciones que parecen funcionar en la práctica:

- Ser efectivo, es decir enfatizar en resultados, gerenciar por objetivos y por procesos. En ello está incluido todo el significado del liderazgo. Por ende hay una sola palabra: resultados. En vez de escoger un estilo de gerencia sobre otro, la sugerencia es utilizar ambos.
- Entender que el liderazgo es una forma de pensar y un patrón de comportamiento. Liderazgo es una forma de pensar y de actuar, y esto es nuevo. El Diamante del Liderazgo no sugiere practicas específicas de como dirigir la mente de líder, solo la promueve.
- Estar preparado para cambiar las percepciones y conceptos radicalmente con respecto al potencial humano y a las culturas (corporativa, étnica, nacional). Liderazgo es una experiencia de conversión.
- Liderizar enseñando liderazgo dejando a las personas liberar su energía y creatividad ofreciéndoles autonomía, orientándolos y dándoles apoyo.
- Tener fe de que el liderazgo puede ser aprendido y enseñado. No hay espacio en las organizaciones modernas para personas que no estén preparadas para tomar la decisión de pensar y actuar como líderes.
- Saber que la mente de liderazgo puede sostener ideas opuestas y sentimientos contradictorios en un mismo momento. Puede lograr comodidad aun bajo la tensión que generan las ambigüedades, las polaridades y el desconcierto.
- Ser un líder, supone los cinco "anillos olímpicos" de la vida: trabajo, familia, uno mismo, responsabilidad social, y estabilidad financiera. El liderazgo es holístico, para Koestenbaum. Los negocios son dinero, y según él, para la mayoría de las personas esta es la primera preocupación. Si esa parte de la vida funciona, entonces todo puede hacerlo.
- Informar sobre sus productos y servicios con el componente de enseñanza del liderazgo. Enseñar liderazgo, y facultar a otros, no es solo un principio de la gerencia, es un principio del mercadeo. Si se enseña liderazgo a los clientes, entonces se lograran clientes satisfechos. Pero si simplemente vendemos las cosas, estos se sentirán explotados y serán hostiles.[31]
- Crear un modelo de éxito y controlar la mente. Escuchar la voz que viene de nuestro interior (intuición).
- Esperar que el liderazgo nos liderice y liderice a la organización. Este punto es controversial, el Diamante del Liderazgo, basado en la tradición de la humanidad, define la manera como se debe pensar si la mente va a influenciar la salud psíquica. El poder subjetivo de la salud mental es trasladado al poder objetivo del sistema inmune.

Grandeza es un valor intrínseco, un bien inherente. Es elegida como una manera de vivir porque es correcta, porque ennoblece el espíritu humano. Así pues grandeza supone luchar contra la mediocridad.

Las resistencias a la grandeza caen en tres categorías. La primera, es la resistencia psicodinámica, que se refleja en el interminable problema de la niñez y las conductas neuróticas. Existen atavismos incrustados en

---

[30] Ibídem, p. 53.
[31] Ibídem, p. 52.

la percepción del alma y en los patrones de conducta del cuerpo. Un ejemplo de ello es la dependencia, la indisposición de hacer frente a la responsabilidad que tenemos sobre nosotros mismos.

La segunda resistencia es la sistémica, los sistemas esencialmente nunca cambian. Las personas representan el sistema de resistencia al cambio.

La tercera resistencia es la existencial, esta es la resistencia que encontramos para la radical transformación de la forma de ver el mundo que se requiere cuando nos movemos de la reflexión a la acción.

Las esquinas del diamante del liderazgo están definidas como estrategias dominantes del liderazgo, y es aquí donde este modelo las conecta con los negocios. Si una de estas estrategias es alguna forma disfuncional, la amplitud del espacio en la mente del líder colapsa totalmente.

El concepto de liderazgo colapsado es importante, ya que cada estrategia es como un recurso. Todas ellas se necesitan a pesar de que no siempre de igual forma en cada circunstancia.

Koestenbaum explica para ilustrar esta afirmación, que en momento de emergencia, el realismo es más importante que la visión, en momento de gran dificultad la ética es la estrategia más importante.

Como una regla, liderazgo significa constante actualización de estas estrategias. Los problemas a los que afronta un líder suelen ser con frecuencia resultado del descuido de una de las esquinas del diamante.

Las estrategias del Diamante del Liderazgo.

La grandeza como se mencionó anteriormente, está expresada en cuatro dimensiones o estrategias: visión, realidad, ética y coraje. En cada estrategia, las tácticas forman una secuencia desde lo mas simple, práctico y medible hasta lo mas profundo de la estructura de la mente del liderazgo.

Cada práctica representa un nivel diferente: profesional, social, psicológico y filosófico.

El nivel profesional representa las habilidades esperadas en el trabajo. Esta es la realidad de las actividades del día a día. El nivel social envuelve las habilidades sociales esperadas en el largo asentamiento de las comunidades.

El nivel psicológico, es la realidad de la intuición, de la experiencia sedimentada en el corazón y en la mente. Toca frecuentemente las funciones inconscientes de la psique con sus raíces en la niñez. Por último, el nivel filosófico, el más profundo de todos, representa una estructura fundamental del ser humano, un elemento de la condición humana.

Cada estrategia está soportada por cuatro tácticas y no se puede ser un líder si no se tienen las competencias en estas tácticas.

Visión:

Significa pensar en grande, manteniendo la perspectiva, la claridad y estando alerta. Es ser no solo reactivo sino proactivo.

Tener visión no significa tener un plan, significa tener una mente que siempre planea.[32]

En definitiva esta estrategia significa mantenerse en contacto con el ilimitado potencial de la mente humana.

Tácticas:

- La mente visionaria es buena en el razonamiento abstracto y en el análisis. Esta capacidad en la teoría del Diamante del Liderazgo es específicamente denominada inteligencia lógica. Esto es, tener habilidades para hacer conexiones lógicas y desglosar un problema en sus partes, pudiéndose atacar todas, a un mismo tiempo. Este es el nivel profesional.

---

[32] Ibídem, p. 84.

- Es una mente sistémica y estratégica. Es la capacidad para ver nuevos patrones, para imaginar escenarios claves. Este es el factor critico de éxito de esta estrategia. Esta táctica está en el nivel social.

- La mente visionaria tiene un alto grado de creatividad. La inteligencia visionaria es rica en la producción de innovaciones, en el pensamiento lateral, incluyendo el uso de la intuición para desarrollar nuevas ideas. Esta táctica está en el nivel psicológico.

- La mente visionaria del liderazgo es capaz de expandir y explorar experiencias profundas de espacio y tiempo. Esto significa tener un conocimiento de las propias posibilidades. Esta táctica está en el nivel filosófico.

Elementos de las tácticas:

Razonamiento: puede ser alimentado mediante el estudio de las matemáticas y la geometría. También se logra mediante los test de razonamiento y análisis utilizados en los exámenes de admisión de las universidades.

Sistemas: puede ser comprendido a través del estudio de la lógica, de la ciencia de la filosofía, de la teoría de los números y de la epistemología (teoría del conocimiento). Igualmente puede ser alimentado a través de juegos como el ajedrez.

Creatividad: es alimentada mediante la actitud positiva hacia la espontaneidad y la intuición.

Realidad:

Realismo significa estar en contacto con el mercado, con la realidad. Ser realista significa pensar en vez de sentir, ser objetivo y no subjetivo, con el realismo se busca estar conectado con la realidad externa principalmente con la economía, con las leyes del mundo, con la cultura en la que estamos inmersos, con la competencia y sobre todo con las personas.[33]

Para Koestenbaum estar en contacto con las personas significa conocer a los clientes y a los proveedores. El autor refiere sobre la importancia de estar consciente de cómo otras personas nos perciben. En el líder, muchas veces se ven a ellos, pero sin embargo actuarán según sus percepciones.

De esta misma forma, realismo, significa estar también en contacto con nuestras realidades internas, como nuestros ideales, valores, sentimientos y actitudes.

Finalmente realismo significa estar consciente de la rapidez de los cambios.

En este sentido el autor explica que la planificación no es suficiente para estar preparado a los cambios ya que usualmente los eventos superan nuestros mejores planes.

Tácticas:

- El realismo comprende poner una meticulosa atención a los detalles tácticos, atendiendo a las necesidades precisas de los empleados inmediatos y de los clientes, es decir, realismo significa enfocarse en lo que es justo para los clientes, no en lo que es conveniente para la empresa. Esta táctica existe en el nivel profesional.

- Realismo como estrategia es un compromiso para obtener la mas completa información y mantener la mas aséptica objetividad. Esto significa conocer completamente la empresa y además conocer lo que rodea a la misma. Para ello no debemos dejar de ser competitivos con ésta y su contexto. Esto supone, investigación, cálculo y detallismo. Esta táctica está en el nivel social.

---

[33] Ibidem, p. 87.

- Realismo es enfocarse en la sobrevivencia de la empresa, eso significa orientarse hacia los resultados y al mercado. Esta táctica representa el nivel psicológico, y demuestra cómo el líder percibe la realidad y la forma cómo sobrevive la empresa. Koestenbaum refiere que la mejor analogía es la de un animal depredador de la selva.

- En el nivel filosófico, una estrategia de compromiso con la realidad significa contacto directo consigo mismo, con otros y con la forma como otros perciben al líder.

Elementos de las tácticas:

Detalle: puede ser logrado empeñándose en ser organizado, haciendo uso de las ultimas tecnologías en comunicaciones y tomando ventaja de los sistemas que permiten aprovechar al máximo el tiempo.

Objetividad: significa mantenerse informado acerca de los negocios y del contexto donde está inmerso.

Sobrevivencia: significa estar dispuesto a tomar el riesgo de pensar como un animal depredador, así se podrá entender profundamente la intensa consciencia de supervivencia necesaria para lograr el liderazgo efectivo.

Contacto directo: significa un esfuerzo constante para conocer los límites propios, los impenetrables conceptos que definen la condición humana. Es escuchar las voces internas.

Etica:

Esta dimensión dominante del liderazgo significa primeramente la preocupación por las personas. Etica significa que la moralidad y la integridad son realmente importantes para el líder. Es decir, significa poder estar y estar interesado en el punto de vista de los demás. Es saber, como jefe, que se tiene la responsabilidad de desarrollar, entrenar y hacer de los subordinados personas competitivas.

Igualmente significa tener la sabiduría de ser auténtico, ya que para Koestenbaum la ética es una forma de sabiduría que permite saber, qué complace y qué lastima a las personas.

A nivel organizacional el término ética, se refiere a la calidad en los productos, en los servicios, en el contacto con los clientes y en gerenciar.

Tácticas:

- Etica significa trabajo en equipo, comprender que la efectividad del liderazgo envuelve el acoplamiento de las tareas a través de las personas trabajando juntas. Esto supone lealtad hacia las fuerzas de trabajo. Esta táctica corresponde al nivel profesional.

- Etica es significado. Debe haber significación en el trabajo que se realiza y en el que se crea para otros. Trabajo significativo significa trabajo interesante. Significa también comprometerse, encontrar la lealtad que le da valor a la propia existencia. Koestenbaum refiere al respecto que es necesario encontrar algo valioso con el cual tener un compromiso incondicional. Esta táctica es un recurso del nivel social.
- Etica significa servicio, ver el mundo desde el punto de vista de otros y hacerlos exitosos. Esto significa entender con sensibilidad y compasión las necesidades humanas de otras personas. Esta técnica existe en el nivel de los sentimientos, en el nivel psicológico.
- Etica significa integridad, moralidad y principios. Así, la persona moral es motivada por lo que es correcto y no por lo que hace sentir bien. Su actitud hacia las promesas es un principio del líder ético. Los verdaderos líderes recuerdan sus promesas, las mantienen y esperan lo mismo de los demás. Esta técnica existe en el nivel filosófico.

Elementos de las tácticas:

Trabajo en equipo: es recordar siempre lo que es un buen equipo. En ellos cada persona conoce la importancia del trabajo en equipo y toma sus propias responsabilidades para lograr la efectividad del grupo.

Significado: puede ser logrado a través de la elección de ser enérgico, feliz y plenamente humano. Hacer que nuestras decisiones sean nuestra responsabilidad y contagiar este principio a los seguidores. Significado no es solo una función para realizar el trabajo, sino es una cualidad personal. Es tomar la decisión de no deprimirse. Es crear significado del entorno a través de las personas que hemos escogido.

Amor: es lo que se promueve haciendo distinciones de lo que soporta a la intimidad. Las personas proyectan los sentimientos de hostilidad a los demás, y ellos disfrazan su propia rabia con amor. El líder debe evitar hacer esto. Debe asegurarse de no causar hostilidad en los demás.

Integridad: esto significa estar motivado por lo racional, por las normas éticas y no por sentimientos y emociones. Para ser efectivo en el soporte de las técnicas de liderazgo, debemos decidir ser un tipo de persona guiada por la justicia y por los principios éticos.

Coraje:

El líder con coraje sabe que éste no evita la ansiedad y la culpa sino que las usa constructivamente.
La seguridad descansa en el coraje y en el carácter y no en las garantías dudosas del mundo de los negocios.

Ser líder es actuar. Tener coraje es estar a cargo, primero de la propia vida para luego poder encargarse de una organización.

En la teoría del Diamante del Liderazgo, coraje significa actuar sostenidamente con iniciativa.

Tácticas:

- Gerencia agresiva del mercado mediante el diseño e introducción de productos líderes, eso significa advocación del producto. Tener un compromiso de un producto sobre otro es arriesgado y es el riesgo la solución necesaria, para que las empresas puedan sobrevivir. Esta táctica se encuentra en el nivel profesional.

- Coraje es la habilidad de mostrar autonomía personal e independencia de pensamiento, tomar la iniciativa y ser emprendedor. El líder sabe que las responsabilidades como padre, esposo, responsabilidad por la salud, el dinero y mucho menos por la organización, no se pueden delegar. Esta táctica corresponde al nivel profesional.

- Coraje es la libre decisión para tolerar la ansiedad, comprendiendo que ésta nos permite crecer. Esto se debe a que la ansiedad es una forma natural del ser humano y no las aberraciones patológicas.[34] Esta táctica se encuentra en el nivel psicológico.

- Coraje requiere una clara comprensión del concepto de libertad. Libertad es la decisión de ser positivo y entusiasta, la decisión de no estar detenido y la elección de vivir con grandeza.

Elementos de las tácticas:

Orientación al producto: la tecnología del Diamante del Liderazgo debe ser construida en cada producto y en cada servicio que ofrecemos al igual que en los programas de mercadeo. Para ser líder se debe beneficiar y satisfacer a los clientes.

Aislamiento: estar preparado para ser uno mismo, aceptando la soledad.

Ansiedad: esta es la llave del coraje. El líder es ansioso, ya que inevitablemente en el liderazgo, a través de una decisión, la mente está preparada para esperar una frustración y valorarlo.

---

[34] Ibidem, p. 93.

Disposición: este es el elemento fundamental del ser humano. La libertad es la esencia del liderazgo. Esta libertad está referida a la libertad de elegir siempre, todo el tiempo.[35]

[35] Ibídem, p. 228

SATISFACCION

La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas de cada persona y las compensaciones que el empleo provee. Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo.[36]

La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones, ya que puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Así lo demuestran estudios donde se enfocan aspectos tales como aquellos que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo y en el contexto laboral, el supervisor, los compañeros y la organización.

La preocupación del profesional humanista referida a la satisfacción de los subordinados, debe ser constante, en virtud de que esta es muy dinámica, ya que las situaciones que produzcan actualmente satisfacción a los subordinados pueden no ser las mismas en un futuro inmediato.

Por el hecho de que el recurso humano es un elemento imprescindible en las organizaciones, únicamente el bienestar del mismo y la satisfacción que experimenten en el lugar de trabajo, asegurará la consecución de los objetivos organizacionales.

La gerencia necesita estar informada sobre la satisfacción en el trabajo, con el fin de tomar decisiones fundamentadas y prevenir o resolver problemas con los empleados en virtud de que a medida en que las organizaciones van creciendo, la satisfacción en el trabajo puede declinar moderadamente, a menos que se tomen medidas correctivas para contrarrestar tal tendencia.

Sin una acción correctiva las grandes organizaciones tienden a sobrecargar a los empleados y a deteriorar los procesos de apoyo, como son; la comunicación, la coordinación y la participación.[37]

2. TEORIAS RELACIONADAS CON LA SATISFACCION

2.1- Teorías de Taylor y Fayol

Estos científicos atribuyen a la relación individuo - empresa una connotación exclusivamente mercantilista, en la que el trabajador busca satisfacer sus necesidades económicas, por esto, el trabajo solo significa la vía para lograrlo y es por ello que el trabajador debe ser vigilado y dirigido para que produzca.

2.2-Teorías de las Relaciones Humanas

Esta teoría se refiere que el trato adecuado a los subordinados produce resultados evidentes en la productividad.

Mientras más satisfechos están los subordinados mas dispuestos estarán a comportarse de acuerdo con las directrices y deseos de la organización.

La productividad depende, además de los factores técnicos-organizativos, de la actitud de los trabajadores hacia la ejecución de su tarea cotidiana.[38]

---

[36] Keith, Davis y Newstrom, Jhon.: "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial Mc Graw Hills S.A., México, 1988, p. 115

[37] Ibídem P.120.

La preocupación fundamental de esta teoría se centra en la satisfacción de las necesidades de afiliación, considerando estas como necesidades fundamentales del hombre. Sin embargo, esta teoría tiene poca eficiencia cuando se trata de satisfacer las necesidades de los subordinados, la autorrealización, logro, etc.

2.3- Teorías de las Jerarquías de Necesidades

Esta teoría desarrollada por Maslow explica que los motivos humanos se disponen en una jerarquía en potencia, así, una vez que las necesidades primarias son satisfechas, surgen nuevas necesidades que devuelve el sentimiento de insatisfacción en los individuos, es decir, la satisfacción de una necesidad anterior va seguida de una nueva necesidad superior en jerarquía.

Maslow distingue entre las necesidades básicas o primarias, las fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización. Como necesidades superiores identifica las de saber, conocer, comprender, organizar, analizar y buscar relaciones y significados.

Maslow, en sus escritos teóricos explicaba que los psicólogos se preocupaban por los neuróticos, los delincuentes y desadaptados, y que estos estudios solo daban como resultado "una psicología unilateral carente de amplitud y basada en lo anormal".[39] Así pues se dedicó a un estudio particular de las personalidades de individuos que se habían realizado como el caso de Beethoven, Einstein, Eleanor Roosvelt, etc. Los estudios revelaron que tales sujetos tenían ciertas características en común como era una aguda percepción de la realidad, una aceptación a sí mismo, a los demás, aprecian "los bienes básicos de la vida", cultivan relaciones interpersonales enriquecedoras, hacen una clara diferenciación entre medios y fines, etc.

Maslow subrayó que la psicología motivacional se preocupa demasiado por las necesidades de orden inferior, las cuales para su opinión no son las verdaderas fuerzas motivadoras del hombre normal. Para él una mayor contribución de la psicología se lograría si se enfocara en el estudio de las necesidades de abundancia y autorrealización.

2.4- Teorías de las necesidades aprendidas

Mc Clelland ha orientado sus esfuerzos al estudio del comportamiento dirigido a la realización.

Esta teoría pretende predecir el comportamiento de los que tienen un alto o un bajo nivel de motivación para "realizar". Una característica típica de las personas altamente realizadas, es su afán por emprender las tareas para las cuales existe una posibilidad razonable de éxito, y evitar así, aquellas muy simples o muy complicadas.

Estas personas asumen las responsabilidad para la solución de los problemas y tratan de manejar las críticas para superarlas.

Mc Clelland ha identificado tres categorías básicas de las necesidades motivadoras:

- Necesidad de logro (responsabilidad para resolver problemas, aceptación de riesgos calculados, necesidad de retroalimentación sobre su propio desempeño, etc.)
- Necesidad de afiliación (inclinación por las relaciones interpersonales, así como por la calidad de las mismas y prioridad a las relaciones sobre el cumplimiento del puesto).
- Necesidad de poder (ansia de poder y autoridad, deseo de influir sobre los demás.

---

[38] Boett, G y Valera Y.: "Diagnóstico del nivel de satisfacción de los vendedores de Xerox de Venezuela y su relación con el desempeño laboral en base a la teoría Bifactorial de Herzberg". Trabajo de grado para optar al titulo de Licenciado de Relaciones Industriales. UCAB. 1992. P.14

[39] Chaplin James P. y Krawiec T.S.: Psicología, sistemas y teorías. Editorial Interamericana. 3° edición. México. 1978. P. 335

2.5- Teorías de las Expectativas

Esta teoría desarrollada por Yetto Vroom, nos permite entender el proceso de influencia de los factores internos del individuo y los factores externos, así como la relación que existe entre ellos.

Asume que hay tres etapas de pensamiento que condicionan el comportamiento de los individuos:

- Valencia: Atracción del individuo hacia los productos de diferentes rumbos de acción.
- Instrumentalidad: Grado en que un individuo cree que una determinada actividad lo conducirá a un producto de segundo nivel.
- Expectativas: Probabilidad subjetiva de que cierto nivel de esfuerzo produzca cierto nivel de producto.

Para Vroom, "La fuerza de la motivación para rendir (esfuerzo) de una persona depende de la fuerza que conceda a la idea de que tiene capacidad para alcanzar las actividades que pretende."[40]

En esencia la clave de esta teoría radica en entender los objetivos y metas de los individuos, la relación entre esfuerzo y rendimiento, entre rendimiento y recompensa y entre recompensa y satisfacción personal de las metas.

Esta teoría, es un modelo de contingencia en virtud de que explica que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de todos los individuos.

2.6- Teorías de los dos Factores

Frederic Herzberg, B. Mausner y B.B. Snyderman desarrollaron esta teoría con el propósito de hallar los factores que determinan la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y las repercusiones de estos en la ejecución del mismo, la actitud y la rotación en el trabajo.

Estos autores definen dos niveles de necesidades distintas: las de primer nivel, es decir, las higiénicas (relacionadas con el medio ambiente en el que se trabaja) y las de segundo nivel, es decir, las motivacionales (relacionadas con la tarea en sí.).

A los factores de primer nivel fueron llamados factores de higiene vinculando este concepto al de mantenimiento preventivo y los factores de segundo nivel fueron llamados motivadores en virtud de que se les relaciona con un desempeño individual superior.[41]

Para ello, Herzberg y sus colaboradores realizaron una investigación (1959) a través de entrevistas realizadas a 200 ingenieros y contadores de una industria en Pittburgh. Estos investigadores pidieron a los trabajadores que narraran sus experiencias buenas o malas dentro de la empresa. Cuando estos mencionaban sentirse mal con sus empleos, hacían énfasis en factores que se relacionaban con el medio ambiente en el cual trabajaban, y cuando mencionaban que se sentían bien con sus empleos, describían factores que se relacionaban con la tarea. Así pues, los dos agrupamientos de factores se diferenciaban en función del trabajo que realizan las personas y de la situación en la cual lo hacen.

Los cinco factores que aparecen como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo son el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el ascenso, siendo estos tres últimos de mayor relevancia para un cambio duradero en las actitudes. Estos cinco factores fueron los denominados por Herzberg motivacionales. Igualmente se describieron ciertos factores relacionados con la insatisfacción en el trabajo. Estos insatisfactores fueron la política administrativa de la compañía, la supervisión, el salario y las relaciones interpersonales, siendo estos los factores higiénicos o de mantenimiento.

A través de estas investigaciones, Herzberg pudo constatar que los factores de primer nivel emergen como motivadores sólo cuando están insatisfechos, luego desaparece la sensación de ansiedad y que los factores

---

[40] Robbins. Op. cit. p. 229

[41] Kast, Fremont; Rosenzweig, James :"Administración en las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. México.1979. p. 280.

de segundo nivel constituyen una reacción psicológica provocada por la misma necesidad y condicionados por los factores de primer nivel. Estos nunca se satisfacen completamente porque en la medida en que se satisfacen, más se ansían.

La motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que ofrece el trabajo para la realización y el logro personal. De acuerdo a esta teoría, un trabajador que considere su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía aunque se tenga previstos y controlados los factores higiénicos. Por tanto, los supervisores tienen la responsabilidad de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo.

Herzberg afirmaba que los factores que producían satisfacción laboral no eran los mismos que producían insatisfacción en el trabajo. Incluso para él, el opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción en virtud de que "el hecho de eliminar las características insatisfactorias de un trabajo no siempre hace que el trabajo sea satisfactorio".[42]

Por ello, para Herzberg, cuando un supervisor, gerente o director elimina o controla un factor que genere insatisfacción, no logra devolver satisfacción en los individuos, solo logra calmarlos, pero la insatisfacción continúa.

Para la medición de la satisfacción en el trabajo, el autor creó un instrumento formado por un doble continuom, donde lo contrario de la satisfacción era la no satisfacción y el contrario de insatisfacción era la no insatisfacción.

La contribución mas importante de la teoría desarrollada por Herzberg es su insistencia en que la motivación surge del interior de cada quien y en que los supervisores no son los que realmente motivan, solo estimulan o inhiben la motivación.

[42] Ibídem. P. 212.

HIPOTESIS

Hi: La percepción del estilo de liderazgo supervisorio es un factor determinante para la satisfacción laboral de los subordinados.

Ho: La percepción del estilo de liderazgo supervisorio no es un factor determinante para la satisfacción laboral de los subordinados

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida la percepción del estilo de liderazgo supervisorio repercute en la satisfacción laboral de los subordinados de los mercados CADA del área metropolitana de Caracas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Medir el estilo de liderazgo supervisorio desde el punto de vista del supervisor.
- Medir la percepción del estilo de liderazgo supervisorio desde el punto de vista de los subordinados.
- Medir el grado de satisfacción de los subordinados.
- Estudiar la incidencia del estilo de liderazgo del supervisor con la percepción que tienen los subordinados de dicho liderazgo.
- Comparar la percepción que tienen los subordinados sobre el estilo de liderazgo supervisorio con la satisfacción de los mismos.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.

La cadena venezolana de automercados cada junto con la red de tiendas por departamentos Maxy's y los hipermercados SuperMaxy´s, forman un consorcio constituido en el año 1.995 por accionistas de reconocida trayectoria y gran prestigio nacional e internacional: CATIVEN.

CATIVEN es un consorcio orientado a la venta de mercancías al detal en todo el país, desarrollando por ello lineamientos estratégicos para lograr la satisfacción de los consumidores, la consolidación de sus tiendas y el crecimiento y la innovación de los servicios que ofrece a sus clientes.

Su misión es convertirse en la empresa líder en la venta de mercancía al detal con el mejor recurso humano comprometido con la excelencia en el servicio al cliente y satisfaciendo las expectativas de rentabilidad de sus accionistas.

Entre los valores que conducen y orientan las directrices del consorcio está la comunicación, el compromiso, el trabajo en equipo, la excelencia en el trabajo y la ética.

El consorcio cuenta con 20 automercados en la región Capital, y 36 distribuidos en diferentes ciudades del país tales como Maracay, Puerto Cabello, Valencia, Puerto Ordaz, Porlamar, etc.

Existen dos conceptos de hipermercados en el país en las ciudades de Caracas y Maracaibo los cuales poseen una variedad de productos en el área textil, alimentos, artículos para el hogar, decoración, juguetería, etc.

Igualmente cuenta con 6 tiendas Maxy´s en todo el país, en las ciudades de Ciudad Ojeda, Barquisimeto, Valencia, Maracay, Puerto la Cruz y Puerto Ordaz.

Cuenta con dos centros de distribución ubicados en Cagua (Estado Aragua) y Barquisimeto (Estado Lara), en donde se centraliza todo el complejo proceso de recepción, almacenamiento y distribución de mercancía para los 64 puntos de venta existente en el país.

CATIVEN cuenta con reconocidos accionistas tales como:
CADENALCO (Gran cadena de almacenes colombianos), la cual se ha consolidado como una gran cadena contando con cinco redes comerciales que suman un total de 75 tiendas y supermercados como son almacenes Ley, supermercados La Candelaria, Los Superley y los supermercados Pomona.

INVERSORA ÉXITO 2000 de Empresas Polar de Venezuela, la cual es un conglomerado industrial dedicado principalmente a la producción y distribución de alimentos y bebidas, con marcas líderes en el mercado. Su labor se desarrolla en diversas áreas: producción y distribución de cerveza, malta, refrescos, harina, aceite de maíz, arroz, pasta, alimentos concentrados para animales, así como productos alimenticios de consumo masivo como helados, snacks, vinos, etc.

Comercializadora Makro de Venezuela, S.A., multinacional holandesa, la cual cuenta en la actualidad con 136 almacenes gigantes en 16 países, dentro de los cuales se destacan en Latinoamérica con tiendas en Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina.

Almacenes ÉXITO, empresa colombiana líder en comercialización al detal. Cuenta con un recurso humano de aproximadamente 8000 empleados con visión de futuro y de atención al cliente.

MARCO METODOLOGICO

Se presentará a continuación las diferentes etapas metodológicas necesarias para la realización de la investigación, en virtud de que es de vital importancia la utilización de un conjunto de elementos para llevar a cabo de manera efectiva la conclusión de la investigación. Se determinó que este conjunto de pasos, serán los mas adaptables a las características propias del estudio.

Diseño de la investigación

El tipo de investigación es no experimental, ya que se observarán los fenómenos tal cual se están dando en su contexto natural, es decir, no se construye ninguna situación. Se realizará una investigación sistemática y empírica donde las variables, objeto de este estudio (liderazgo y satisfacción en el trabajo) no serán manipuladas, intervenidas o influenciadas directamente, solo serán observadas en su contexto.

El tipo de diseño de investigación será transaccional correlacional causal, ya que en principio se describirán las variables de investigación y posteriormente se medirán las posibles relaciones entre ellas. Según Sampieri: " Los diseños transaccionales correlacionales causales buscan describir correlaciones entre variables, (...) en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores y un momento dado.[43]

Unidad de análisis

La unidad de análisis, objeto de estudio, será los trabajadores de los Mercados CADA.

Población

La población comprende a todos aquellos trabajadores que laboran en los quince (15) Mercados CADA ubicados en la ciudad de Caracas durante el año 1998, siendo un total de ochocientos veintiocho (828) trabajadores. Esta población está distribuida en los diferentes mercados según se describe a continuación:

Tabla 1

MERCADO CADA	No. DE EMPLEADOS
Las Mercedes	57
Santa Paula	33
La California	53
Paseo Las Mercedes	40
Prados del Este	50
Caurimare	35
Macaracuay	47
Palo Verde	55
Alto Prado	49
San Bernardino	71
Los Ilustres	68
La Florida	65
Parque Central	65
Montalbán	64
Tamanaco	76

* Esta información sobre la distribución de la población de los CADAS se obtuvo en Abril de 1998.

[43] Sampieri. Op.cit.p.196.

Para los fines de este estudio se definieron dos poblaciones dentro de los mercados. La primera constituida por los gerentes y supervisores operativos quienes ocupan los cargos de mayor nivel dentro de los CADAS (quienes serán evaluados como líderes) y la segunda población constituida por todos aquellos trabajadores que ocupan los cargos inferiores en el organigrama de los mercados (quienes quedaron definidos como subordinados).

Muestra

El censo elaborado determinó que cada CADA tiene un gerente y un supervisor operativo por mercado estableciendo un total de quince(15) gerentes y quince (15) supervisores, es decir, un total de treinta (30) supervisores según el criterio establecido para la medición de la variable de liderazgo.

Para la selección de la muestra de los subordinados se llevó a cabo un muestreo probabilístico ya que a través de éste podemos reducir al mínimo el tamaño del error en las predicciones. La fórmula aplicada para obtener la muestra se presenta en el siguiente cuadro:

$$n = \frac{N * \delta^2}{(N-1)*D+\delta^2} \quad \text{donde} \quad D = \frac{B^2}{4} \quad y$$

$$\delta^2 = 1/16 * (\text{recorrido})^2$$

Se tomó una cota B de 0.1 para el error de estimación. La varianza se calculó basado en el recorrido de las mediciones utilizado en los cuestionarios, donde tal recorrido oscila entre uno (1) y cuatro (4), quedando entonces:

$$\delta^2 = 1/16*(4-1)^2 \quad \text{entonces} \quad \delta^2 = 0.5625$$

Usando la formula para encontrar n al estimar la media poblacional, se obtiene

sabiendo **D = 0.0025** **n=176**

Dado que la población no está distribuida uniformemente en los CADA, se utilizó el criterio de proporcionalidad para conocer el número de subordinados por mercado que serían parte de la muestra. En el cuadro siguiente se presenta el número de trabajadores por CADA que se obtuvo.

Tabla 2

MERCADO CADA	No. DE EMPLEADOS
Las Mercedes	13
Santa Paula	7
La California	12
Paseo Las Mercedes	9
Prados del Este	11
Caurimare	8
Macaracuay	10
Palo Verde	11
Alto Prado	10
San Bernardino	16
Los Ilustres	14
La Florida	13
Parque Central	13
Montalbán	13
Tamanaco	16
N	**176**

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Del número total de líderes solo obtuvimos información de veintiocho (28), ya que el Gerente del mercado de Alto Prado, había sido despedido y el Supervisor Operativo estaba de Vacaciones. Debido a que el CADA de Macaracuay estaba cerrado por remodelación, el Gerente del mismo ocupó el cargo vacante de Gerente en Alto Prado.

De la muestra obtenida de Ciento setenta y seis subordinados, solo se obtuvo información de ciento cincuenta y dos individuos en cuanto al test de liderazgo y ciento cincuenta y un individuos en cuanto al test de satisfacción. De las veinticuatro personas restantes, diez (10) pertenecían al CADA de Alto Prado quienes extraviaron los test y el resto de los test se invalidaron porque fueron respondidos en forma incompleta.

Así pues, la muestra tuvo una muerte experimental del 13%.

Técnica de Recolección de Datos

Dadas las características del estudio se consideró que la técnica de recolección de datos que mejor se adapta era el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta a las cuales se les asignó un código numérico.

El instrumento de recolección de datos exige dos requisitos esenciales siendo estos la validez y la confiabilidad. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados.[44]

Los cuestionarios ha utilizar tienen validez de contenido ya que han sido realizados en base a las dos teorías principales de este estudio mencionadas y desarrolladas en el Marco Teórico. Así mismo, se elaboraron suficientes números de ítems para manejar altos niveles de confiabilidad.

Los instrumentos de medición fueron validados por el Ingeniero Arnaldo Alfonzo Sánchez quien es especialista en el área de Desarrollo Organizacional. La licenciada Tamara Hannot especialista en metodología de la investigación y la Licenciada Lisbeth Sánchez especialista en Comportamiento Organizacional.

Para la elaboración de los cuestionarios se listaron las variables, dimensiones e indicadores que se pretendían observar y se distribuyeron los ítems de acuerdo a los indicadores. Los cuadros que se presentan a continuación detallan cada una de las variables medidas.

VARIABLE LIDERAZGO

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
VISION	• Razonamiento y análisis	1,2,3
	• Pensamiento estratégico	4,5,6
	• Subjetividad espacio-tiempo	7,8,9
	• Creatividad	10,11,12
REALIDAD	• Integración con el cliente	13,14,15
	• Objetividad	16,17,18
	• Supervivencia	19,20,21
	• Contacto directo	22,23,24
ETICA	• Trabajo en equipo	25,26,27
	• Significación	28,29,30
	• Integridad	31,32,33
	• Compromiso	34,35,36
CORAJE	• Manejo de mercados	37,38,39
	• Autonomía	40,41,42
	• Manejo constructivo	43,44,45

[44] Sampieri. Op.cit.p.242-243.

VARIABLE SATISFACCION

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS N°
Factores de primer nivel o motivacionales	• Logro	1,2,3
	• Reconocimiento	4,5,6
	• Trabajo en sí mismo	7,8,9
	• Responsabilidad	10,11,12
	• Ascenso	13,14,15
Factores de segundo nivel o higiénicos	• Política y administración de la Compañía	16,17,18
	• Supervisión técnica	19,20,21
	• Salario	22,23,24
	• Supervisión de relaciones interpersonales	25,26,27
	• Condiciones de trabajo	28,29,30

Para la medición de la variable liderazgo se administraron dos cuestionarios basados en las cuatro dimensiones detalladas en el cuadro referido al liderazgo. Los cuestionarios poseían los mismos ítems, diferenciándose ambos en que aquellos a ser aplicados a los Gerentes y Supervisores Operativos estaban formulados en primera persona y aquellos aplicados a los subordinados estaban formulados en tercera persona, con el objeto de medir la percepción que tienen los primeros de sí mismos como líderes, y medir la percepción que tienen los segundos de los primeros.

Para la medición de la variable satisfacción se administró al personal subordinado un cuestionario basado en la variable satisfacción descrita en el cuadro inmediato anterior, a fin de medir el grado de satisfacción de los mismos de acuerdo a los planteamientos de esta teoría.

En el test de liderazgo se formularon cuarenta y cinco preguntas cerradas con cuatro alternativas de respuestas, con la intención de descartar respuestas ambiguas. Según la decodificación de respuestas, la ponderación de las mismas oscila entre 1 y 4 puntos, siendo la puntuación máxima ciento ochenta (180) puntos, cuyo caso corresponde a un ideal estilo de liderazgo según el modelo de Peter Koestembaun.

En el test de satisfacción, se formularon cuarenta (40) preguntas cerradas cuya ponderación oscila entre 1 y 4 puntos, siendo la máxima puntuación ciento veinte (120), lo que supone un grado de satisfacción máximo según Frederic Herzberg.

Análisis de los datos

Para efectuar el análisis de los datos se realizaron tres (3) matrices de datos, la primera donde se presentaba las puntuaciones obtenidas por cada ítems de la autoevaluación del estilo de liderazgo del supervisor, la segunda donde se presentaba las puntuaciones obtenidas por cada ítems del test de liderazgo de percepción del estilo de liderazgo del supervisor por parte de los subordinado, y finalmente la matriz donde se presenta las puntuaciones obtenidas en el test de satisfacción aplicado a los subordinados.

Una vez que los datos fueron transferidos a la matriz se procedió al análisis de los datos. Para ello se empleó la estadística descriptiva y dentro de esta específicamente la media aritmética de la percepción de los líderes de sí mismo y de la percepción de los subordinados acerca de éstos, a través de la variable liderazgo medida mediante sus dimensiones. De igual forma se calculó la media aritmética de la satisfacción de los subordinados a través de las dimensiones establecidas para medir la variable.

El cálculo de la media aritmética se llevó a cabo, en todos los casos, con el fin de apreciar los promedios asignados para cada variable.

Igualmente se procedió al cálculo de la desviación aritmética para conocer cuánto se desviaba las respuestas de la media aritmética obtenida.

Para determinar la medida en la que se presentaban las variables, se calculó la media aritmética y la desviación standard de todos los CADAS en general, quedando dichos cálculos de la siguiente manera:

Tabla 3

Percepción de los líderes de sí mismos

	Media arit.	Desv. stand.
Visión	3,414	0,752
Realidad	3,560	0,610
Etica	3,536	0,728
Coraje	3,448	0,692

Tabla 4

Percepción de los subordinados del estilo de liderazgo de sus supervisores.

	Media arit.	Desv. Stand.
Visión	3,135	0,893
Realidad	3,276	0,843
Etica	3,148	0,917
Coraje	3,146	0,897

Tabla 5

Satisfacción de los subordinados en el trabajo.

	Media arit.	Desv. Stand.
Motivacionales	3,288	1,042
Higiénicos	2,886	1,069

Para obtener una medida más confiable se optó por realizar estos cálculos en forma detallada, es decir, obteniendo la media aritmética y la desviación estándar de cada uno de los mercados, con la finalidad de detectar si existe diferencias entre las percepciones del estilo de liderazgo y la satisfacción en el trabajo.

Tabla 6

Autoevaluación del líder | **Percepción del líder por el subordinado** | **Satisfacción de los subordinados**

CADA 1

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,583	0,654
REALIDAD	3,542	0,532
ETICA	3,208	0,884
CORAJE	3,611	0,502

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	2,854	0,908
REALIDAD	3,167	0,885
ETICA	3,000	0,802
CORAJE	2,938	0,982

	MEDIA	desv.
MOTIV.	3,183	0,919
HIGIEN.	2,417	1,123

CADA 2

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,542	0,588
REALIDAD	3,958	0,204
ETICA	3,833	0,381
CORAJE	3,389	0,608

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,286	0,544
REALIDAD	3,381	0,608
ETICA	3,226	0,801
CORAJE	3,232	0,714

	MEDIA	desv.
MOTIV.	3,390	0,904
HIGIEN.	3,095	0 946

CADA 3

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,583	0,776
REALIDAD	3,792	0,509
ETICA	3,667	0,702
CORAJE	3,333	0,907

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,025	0,803
REALIDAD	3,308	0,536
ETICA	3,000	0,784
CORAJE	3,125	0,615

	MEDIA	desv.
MOTIV.	3,213	0,987
HIGIEN.	2,720	1,056

CADA 4

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,500	0,933
REALIDAD	3,542	0,779
ETICA	3,792	0,415
CORAJE	3,667	0,594

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,240	1,800
REALIDAD	3,448	1,857
ETICA	3,430	1,848
CORAJE	3,438	1,845

	MEDIA	desv.
MOTIV.	3,208	1,966
HIGIEN.	2,858	1,056

CADA 5

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,083	0,881
REALIDAD	3,917	0,282
ETICA	3,958	0,204
CORAJE	3,389	0,979

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,067	0,923
REALIDAD	3,292	0,782
ETICA	3,258	0,804
CORAJE	3,089	0,920

	MEDIA	desv.
MOTIV.	3,400	0,811
HIGIEN.	3,047	1,032

CADA 6

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,542	0,721
REALIDAD	3,375	0,711
ETICA	3,667	0,482
CORAJE	3,333	0,485

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,095	0,770
REALIDAD	3,190	0,784
ETICA	3,119	0,718
CORAJE	3,238	0,734

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,183	0,919
HIGIEN.	2,417	1,123

CADA 7

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,375	0,576
REALIDAD	3,583	0,504
ETICA	3,458	0,568
CORAJE	3,444	0,616

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,177	0,858
REALIDAD	3,177	0,951
ETICA	2,990	1,119
CORAJE	3,000	1,075

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,390	0,904
HIGIEN.	3,095	0,946

CADA 8

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,542	0,588
REALIDAD	3,500	0,511
ETICA	3,500	0,885
CORAJE	3,278	0,575

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,303	0,899
REALIDAD	3,598	0,664
ETICA	3,530	0,795
CORAJE	3,677	0,636

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,213	0,987
HIGIEN.	2,720	1,056

CADA 10

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,833	0,381
REALIDAD	3,083	0,717
ETICA	3,208	0,932
CORAJE	3,056	0,938

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,032	0,838
REALIDAD	2,981	0,846
ETICA	2,923	0,961
CORAJE	2,932	0,858

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,208	1,966
HIGIEN.	2,858	1,056

CADA 11

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,208	0,833
REALIDAD	3,292	0,806
ETICA	3,250	0,737
CORAJE	3,667	0,594

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	2,940	0,907
REALIDAD	3,280	0,840
ETICA	3,095	0,986
CORAJE	2,937	0,927

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,400	0,811
HIGIEN.	3,047	1,032

CADA 12

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,250	0,737
REALIDAD	3,542	0,509
ETICA	3,583	0,717
CORAJE	3,444	0,784

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,076	1,011
REALIDAD	3,257	0,952
ETICA	3,194	0,970
CORAJE	3,019	1,059

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,162	1,136
HIGIEN.	2,705	1,200

CADA 13

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,417	0,717
REALIDAD	3,792	0,415
ETICA	3,708	0,624
CORAJE	3,556	0,616

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,442	0,903
REALIDAD	3,551	0,829
ETICA	3,429	0,881
CORAJE	3,496	0,816

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,425	0,796
HIGIEN.	3,008	0,939

CADA 14

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,042	0,955
REALIDAD	3,292	0,624
ETICA	3,292	0,908
CORAJE	3,611	0,698

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,222	0,823
REALIDAD	3,236	0,775
ETICA	3,021	0,780
CORAJE	2,972	0,755

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,521	0,793
HIGIEN.	3,200	0,885

CADA 15

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,292	0,751
REALIDAD	3,625	0,495
ETICA	3,375	0,875
CORAJE	3,500	0,514

	Media arit.	Desv. Stand.
VISION	3,206	0,767
REALIDAD	3,106	0,875
ETICA	3,122	0,961
CORAJE	3,244	0,842

	MEDIA	Desv.
MOTIV.	3,128	1,074
HIGIEN.	2,851	1,128

- **La enumeración de los CADA corresponde al orden en que fueron enunciados para representar la distribución de la población de los mercados.**

Seguidamente se procedió a relacionar la percepción que tiene los lideres de sí mismos con la percepción que tienen los subordinados del estilo de liderazgo de aquellos. Para ello nos basamos en el coeficiente de correlación de Pearson, de tal forma de conocer si hay relación entre ambas percepciones.

Estas correlaciones se realizaron por cada dimensión de la variable liderazgo. En la siguiente tabla se presenta los coeficientes correlacionales obtenidos, de las medias aritméticas de las dimensiones del liderazgo en el análisis de cada mercado (se mantuvo el orden de los mercados).

Tabla 7

VISION

Percepción de los Lideres	Percepción de los subordinados.
3,583	2,854
3,542	3,286
3,583	3,025
3,500	3,240

3,083	3,067
3,542	3,095
3,375	3,177
3,542	3,303
3,833	3,032
3,208	2,940
3,250	3,076
3,417	3,442
3,042	3,222
3,292	3,206

r	-0,077

Tabla 8

REALIDAD

Percepción de los Lideres	Percepción de los subordinados.
3,542	3,167
3,958	3,381
3,792	3,308
3,542	3,448
3,917	3,292
3,375	3,190
3,583	3,177
3,500	3,598
3,083	2,981
3,292	3,280
3,542	3,257
3,792	3,551
3,292	3,236
3,625	3,106

r	0,461

Tabla 9

ETICA

Percepción de los Lideres	Percepción de los subordinados.
3,208	3,000
3,833	3,226
3,667	3,000
3,792	3,430
3,958	3,258
3,667	3,119
3,458	2,990
3,500	3,530
3,208	2,923
3,250	3,095
3,583	3,194
3,708	3,429
3,292	3,021
3,375	3,122

r	0,566

Tabla 10

CORAJE

Percepción de los Lideres	Percepción de los subordinados.
3,611	2,938
3,389	3,232
3,333	3,125
3,667	3,438
3,389	3,089
3,333	3,238
3,444	3,000
3,278	3,677
3,056	2,932
3,667	2,937
3,444	3,019
3,556	3,496
3,611	2,972
3,500	3,244
r	**-0,033**

Una vez obtenidos los coeficientes de correlación entre las percepciones del estilo de liderazgo de los supervisores, se utilizó nuevamente Pearson para obtener la relación entre la percepción que tiene los subordinados del estilo de liderazgo de los supervisores y la satisfacción de los mismos respecto a los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Frederic Herzberg. Se correlacionó cada dimensión de la variable liderazgo con cada dimensión de la variable satisfacción, para detectar si se relacionan las dimensiones de la variable liderazgo con las dimensiones de la variable satisfacción.

Tabla 11

Visión	**Factores motiv.**	**Factores hig.**
Media arit.	Media arit.	Media arit.
2,854	3,183	2,417
3,286	3,390	3,095
3,025	3,213	2,720
3,240	3,208	2,858
3,067	3,400	3,047
3,095	3,162	2,705
3,177	3,425	3,008
3,303	3,521	3,200
3,032	3,128	2,851
2,940	3,356	3,124
3,076	3,356	2,739
3,442	3,605	3,344
3,222	3,150	2,950
3,206	3,229	2,967
r	**0,549**	**0,716**

Tabla 12

Realidad	**Factores motiv.**	**Factores hig.**
Media arit.	Media arit.	Media arit.
3,167	3,183	2,417
3,381	3,390	3,095
3,308	3,213	2,720

3,448	3,208	2,858
3,292	3,400	3,047
3,190	3,162	2,705
3,177	3,425	3,008
3,598	3,521	3,200
2,981	3,128	2,851
3,280	3,124	3,124
3,257	3,356	2,739
3,551	3,605	3,344
3,236	3,150	2,950
3,106	3,229	2,967
r	0,670	0,555

Tabla 13

Etica	Factores motiv.	Factores hig.
Media arit.	Media arit.	Media arit.
3,000	3,183	2,417
3,226	3,390	3,095
3,000	3,213	2,720
3,430	3,208	2,858
3,258	3,400	3,047
3,119	3,162	2,705
2,990	3,425	3,008
3,530	3,521	3,200
2,923	3,128	2,851
3,095	3,124	3,124
3,194	3,356	2,739
3,429	3,605	3,344
3,021	3,150	2,950
3,122	3,229	2,967
r	0,658	0,552

Tabla 14

Coraje	Factores motiv.	Factores hig.
Media arit.	Media arit.	Media arit.
2,938	3,183	2,417
3,232	3,390	3,095
3,125	3,213	2,720
3,438	3,208	2,858
3,089	3,400	3,047
3,238	3,162	2,705
3,000	3,425	3,008
3,677	3,521	3,200
2,932	3,128	2,851
2,937	3,124	3,124
3,019	3,356	2,739
3,496	3,605	3,344
2,972	3,150	2,950
3,244	3,229	2,967
r	0,596	0,489

Como se puede observar en la tabla 3, la percepción que tienen los lideres sobre sí mismos refleja un estilo de liderazgo visionero, realista, ético y con coraje, ya que la media aritmética se mantuvo por encima de 3, lo cual indica que las dimensiones en los lideres están presentes en gran medida.

La percepción que tiene los subordinados de sus supervisores también se mantiene, aunque en menor medida, por encima de la media aritmética, sin embargo la desviación de los datos con respecto a la media es mucho mayor en el caso de la evaluación de los subordinados (ver tabla 4). Esto demuestra que la percepción de los líderes de sí mismos es más homogénea que en el caso de los subordinados.

La tabla 5, relacionada con los factores motivacionales e higiénicos intervinientes en la satisfacción de los trabajadores, muestra una media de 3,29 y 2,89 y una desviación estándar de 1,04 y 1,07 respectivamente. Esto indica que en los factores motivacionales las opiniones están muy polarizadas ya que la desviación *estandar es muy alta, es decir, hay subordinados satisfechos y subordinados no satisfechos. En el caso de* los factores higiénicos, la media es baja lo que indica que los factores higiénicos están menos satisfechos que los motivacionales. Es decir, el trabajo como tal produce satisfacción en los subordinados, pero no así, el contorno en el que esta inmerso dicho trabajo.

En vista de los resultados obtenidos a nivel macro de los CADA, se trabajó con cada CADA y por separado cada dimensión de la variable liderazgo y cada dimensión de la variable satisfacción para establecer relaciones más especificas entre ellas.(Para ello se tomaron las medias aritméticas obtenidas por CADA, de cada dimensión de las variables estudiadas, ver tabla 6).

Así pues se puede concluir a través de las tablas 7, 8, 9 y 10 que relacionando las percepciones de los supervisores con las de los subordinados, dimensión por dimensión, no existe relación entre ambas percepciones, afirmación que se ve mas acentuada en la visión y el coraje (r = -0,077 y r = –0,033).

De las tablas 11,12,13 y 14 donde se relacionan las dimensiones de las variables de liderazgo y satisfacción se puede resumir que:

La percepción de la visión del líder por parte del subordinado, correlacionada con los factores higiénicos, demuestra una relación positiva considerable (ver tabla 11), por lo que se puede concluir que estos factores están mas relacionados con la percepción que tienen los subordinados de la visión del líder que con la verdadera visión que el líder pueda tener.

El realismo si tiene mayor relación según se observa en la correlación de la percepción del jefe de sí mismo con la percepción que tienen los subordinados de él (r = 0,461). Análogamente, hay correlación positiva media en los factores motivacionales del individuo con la percepción que tiene el mismo del realismo de su *supervisor (r = 0,67). Con respecto a los factores higiénicos tiene una similitud en las apreciaciones un poco* más leve con respecto a esta dimensión (ver tabla 12).

Hay una correlación positiva media de la ética desde el punto de vista del supervisor y las percepciones de los subordinados (r = 0,55), Quiere decir que existe cierta concordancia entre ambas percepciones. La correlación entre los factores motivacionales y la percepción de la ética del líder por parte de los subordinados, indica que a mayor percepción de ética en el supervisor, mas satisfecho estarán sus subordinados. Sin embargo esta incidencia es menor en la satisfacción de los factores higiénicos (ver tabla 13).

Según el estudio no existe relación alguna entre la percepción del subordinado del coraje del líder y la percepción que este tiene de sí mismo (ver tabla 14). Sin embargo existe una correlación positiva media entre los factores motivacionales y la percepción de los subordinados del coraje del líder. En menor medida se refleja esta relación con los factores higiénicos

CONCLUSIONES

Del análisis de los datos se obtuvo que los supervisores de los mercados estudiados presentan en gran medida las cualidades que según la teoría de Peter Koestembaun debería tener un líder ya que en las autoevaluaciones se reflejan como líderes visionarios, realistas, éticos y con coraje. De igual forma podemos concluir de las percepciones de los subordinados acerca de los líderes. Sin embargo, existe cierta diferencia ya que en este caso las opiniones están mas polarizadas.

De la satisfacción en el trabajo, basado en la teoría de Frederic Herzberg se puede concluir que los factores motivacionales los cuales están relacionados con el trabajo en sí, están satisfechos en gran medida, aspecto muy positivo para la empresa ya que son estos factores los que según la teoría, producen satisfacción en el trabajo. En cuanto a los factores relacionados con el entorno del trabajo (factores higiénicos), los análisis demuestran menos satisfacción en estos aspectos a pesar de que en ambos factores las opiniones también se encuentran bastantes polarizadas.

Acerca de la relación entre las percepciones del estilo de liderazgo del supervisor se puede notar que no existe relación alguna entre la percepción que tiene el supervisor de su estilo de liderazgo y el que tienen de él sus subordinados.

En cuanto a la percepción del estilo de liderazgo supervisorio y la satisfacción de los trabajadores se nota cierta relación que varía en mayor o menor medida en las distintas dimensiones del liderazgo.

Así pues, se puede notar que la percepción que tienen los subordinados de la visión del líder tiene una relación positiva considerable con los factores higiénicos, de lo que se puede concluir, que en la medida en que los subordinados perciban al líder como visionario en esa medida, se sentirán éstos satisfechos con el entorno de su trabajo.

Dicha relación se nota en menor medida en cuanto a la percepción que tienen los subordinados de cuan realista es el líder, sin embargo, si existe una relación positiva entre estas variables.

La percepción de los subordinados de la ética del líder está también relacionada con la satisfacción de los trabajadores, sin embargo, la incidencia de esta percepción está mas relacionado con los factores motivacionales que con los higiénicos. En parecidas proporciones existe la relación entre el coraje que los subordinados le perciben al líder y la satisfacción de los factores motivacionales e higiénicos de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar este estudio en los mercados CADA a nivel nacional con el fin de detectar si en los demás mercados existen estas mismas relaciones.
- Se recomienda realizar este mismo estudio en las demás empresas del sector de comercialización de alimentos.
- De igual modo se recomienda adiestrar y entrenar al personal de los mercados CADA a nivel nacional basándose en la teoría del Diamante del Liderazgo de Peter Koestembaun, a través del cual se pudieran exaltar e impartir los valores corporativos de la empresa, los cuales están sumamente relacionados con la teoría.
- Para que un programa de adiestramiento tenga éxito, se le debe hacer un seguimiento al mismo, ya que el adiestramiento en este sentido se interioriza a través del día a día.

BIBLIOGRAFIA

BARIL, GALEN L., AYMAN, ROYAL & PALMITER, DAVID (1994): ***Measuring leader behavior. Moderator of discrepant self subordinate descriptions.*** Journal of Applied Social Psychology. Vol. 24, (1).

BRETT, G & VALERA, Y. (1992): ***Diagnóstico del nivel de satisfacción de los vendedores de Xerox de Venezuela y su relación en el desempeño laboral en base a la teoría bifactorial de Herzberg***. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado de RR.II. U.C.A.B.

BROWN, WARREN V. & MOBERG, DENNIS J. (1983): ***Teoría de la Organización y la Administración***. Editorial Limosa. México.

CHAPLIN, JAMES & KRAWIEC, T.S. (1978): ***Psicología, sistemas y teorías***. Editorial Interamericana, 3era Edición. México.

CHIEFFO, A. M. (1991): ***Factor contributing to job satisfaction and organizational commintment of community college Review.*** Vol. 12(2)

CORNEJO, MIGUEL ANGEL (1990): ***Liderazgo de Excelencia.*** Editorial Grada, S.A. de C.V. 1era Edición. México.

DESSLER, GARY (1979): Organización y Administración: ***Enfoque Situacional***. Editorial Dossat, S.A. España.

HUSE, EDGAR F. & BOWDITCH, JAMES L. (1980): ***El Comportamiento Humanos en la Organización***. Editorial Fondo Educativo Iberoamericano, S.A. de C.V. México

KAST, FREMONT E. & ROSENZWEIG, JAMES E. (1979): ***Administración en las Organizaciones***. Editorial Mc Graw Hill de México S.A. de C.V. México.

KOESTENBAUM PETER (1991): ***The inner side of Greatn. Josey-Bass.*** San Francisco.
KUTH, DAVIS & NEWSTROM, JHON (1988): ***Comportamiento Humano en el trabajo***. Editorial Mc Graw Hill S.A. México.

LIKERT RENSIS (1969): ***El factor humano en la Organización. Su dirección y valoración.*** Editorial Mc Graw Hill. México.

MCKEE, J.G. (1991): ***Leadership Style of community college presidents and faculty job satisfaction***. Community Junior College of research and practice. Vol. 15 (1).

MENDENHALL, WILLIAM & REINMUTH, JAMES (1978): Estadística para Administración y Economía. Editorial Iberoamericana. México.

O'TOOLE, JAMES (1996): ***El liderazgo del cambio***. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
ROBBINS, STEPHEN P. (1993): ***Comportamiento Organizacional***. Editorial Prentice Hall. México.

SCHEIN, EDGAR H (1973): ***Psicología de la Organización.*** Editorial Prentice Hall International. Madrid.

SMITH PETER B. & PETERSON MARK F. (1990): ***Liderazgo, Organizaciones y Cultura.*** Editorial Pirámide, S.A. Madrid.

STEPHEN P., ROBBINS (1991): ***Comportamiento Organizacional.*** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ta Edición. México.

STONER JAMES & WANKEL CHARLES (1989): ***Administración.*** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 3era Edición. México.

TANNEMBAUM, ROBERT, WESCHLE, IRWING & MASSARIK, FREI (1971): ***Liderazgo y Organización.*** Editorial Troquel. Buenos Aires.

TYSON, SHAUN & YORK, ALFRED (1989): ***Administración de Personal***. Editorial Trillas. México.

URQUIJO, JOSE I.(1995): ***Teorías de las Relaciones Sindicato Gerenciales***. Editorial Arte. Venezuela.

VROOM, VICTOR H. & DECI, EDWARD (1992): ***Motivación y Alta Dirección***. Editorial Trillas. México.

WERTHER WILLIAM & DEITH D. (1987): ***Administración de Personal y recursos Humanos.*** Editorial Mc Graw Hill. México.

Matriz de respuesta del test de liderazgo aplicado a los supervisores.

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
1	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
1	2	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	1	3	4	1	3	4	4	3	3	3	4	4	3
2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
2	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2
3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
3	2	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	2	2	3	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
4	2	4	1	2	2	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2	4	4	4	4	2
5	2	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3
6	2	4	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
6	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
7	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3
7	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
8	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
8	2	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3
10	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	1	3	1	4	4	3	2	3	4	4	4	1	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	4
10	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3
11	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
11	2	4	1	2	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3
12	2	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	2	3	4	4	2
12	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
13	2	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
13	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2
14	2	4	2	3	4	2	4	3	3	2	3	2	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	1	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	2
14	2	4	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
15	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
15	2	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
ed.arit		3,6	3	3,5	3	3,4	3,8	3,6	3,5	3,6	3,6	3,5	2,9	3,7	3,6	3,6	3,6	3,4	3,5	3,7	3,6	3,6	3,4	3,5	3,7	3,6	3,6	3,6	3,7	3,4	3,7	3,8	3,6	3,2	3,5	3,5	3,4	3,4	3,4	3,7	3,2	3,1	3,6	3,8	3,9	3

Matriz de respuesta del test de liderazgo aplicado a los subordinados.

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
1	1	1	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
1	1	2	3	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2
1	1	2	2	2	4	4	2	1	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4	1	3	4
1	1	3	2	3	3	4	1	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	3	2	1	1	4	1	4	3	4	2
1	1	3	2	2	4	2	3	2	2	4	1	4	2	4	4	3	2	2	3	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	1	4	4	2	3	2	1	4	2
1	1	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	4	2	2	4	1	3	2	3	3	1	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	4	3
1	1	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2
1	1	3	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3
1	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2
1	1	3	2	3	4	4	3	3	2	4	1	4	1	4	4	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	1	4	3	2	4	2	4	3	2
2	1	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	2	3	4	4	4
2	1	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2
2	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3
2	1	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4
2	1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
2	1	3	2	3	4	1	3	2	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	2	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	4	2	3
2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
3	1	4	1	3	3	2	4	4	2	1	3	2	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	1	1	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3
3	1	4	1	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	1	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4
3	1	3	1	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2
3	1	3	1	4	3	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	1	2	1	3	2	2	4	4
3	1	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	1	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
3	1	4	3	3	3	3	1	4	2	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1	2	1	2	2	4	4	3	2	4	4	4	3
3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	3
3	1	4	2	1	3	3	1	4	1	4	2	3	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	1	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	2
3	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	3	1	1	2	3	1	1	1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	4	1	1	3	2	2
4	1	4	1	4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	1	2	2	2	1	4	3	3	1	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	1
4	1	4	1	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	1	2	2	2	1	4	3	3	1	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	1
4	1	4	1	3	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	1	4	2	4	1	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	2	4	3	4	4	4
4	1	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3
4	1	4	3	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
4	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4
5	1	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
5	1	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2
5	1	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	1
5	1	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	1
5	1	3	1	3	2	3	2	4	2	1	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3
5	1	3	2	3	3	4	3	4	3	3	1	4	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	3	2	4	4	2	3	3	4	1	2	3
5	1	4	1	4	1	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	2	1	2	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3	4	4	1	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3
5	1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	3	2	2	3	3
5	1	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	1
5	1	4	4	1	1	2	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	1	4	4	4	3	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	1	2	4	2	1	4	4	2	2	3	4	4	4
6	1	3	4	2	2	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	2
6	1	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	4	4	4
6	1	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
6	1	2	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4
6	1	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1
6	1	4	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	1	3	4	4	3	3	1	1	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	4	4	2

Cont...

Matriz de respuestas del test de liderazgo aplicado a los subordinados

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
6	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
7	1	3	1	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	1	1	3	2	3	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2
7	1	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	1	1	2	3	4	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1
7	1	3	3	4	1	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
7	1	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	1	1	4	2	4	3	2	3	4	4	4	3	1	1	3	1	1	2	3	2	3	4	4	3
7	1	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
7	1	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
7	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4
7	1	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4
8	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
8	1	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
8	1	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
8	1	4	1	3	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	1	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	3
8	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	4	1	3	1	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	4	1	4	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	4
8	1	3	3	3	1	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
8	1	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
10	1	4	2	2	4	2	1	1	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	4
10	1	4	2	2	4	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	3	4
10	1	3	3	3	3	3	4	3	1	3	2	2	4	4	4	2	1	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
10	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
10	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
10	1	1	1	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2
10	1	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4
10	1	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	1	3	2	3	4	3	3	4
10	1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3
10	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2
10	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	1	3	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
10	1	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	2	3	1	3	3	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4
10	1	2	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2
11	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
11	1	4	2	2	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	2	2	1	4	4	2	2	4	4	2
11	1	4	2	2	1	3	1	3	2	3	2	4	1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	1	2	3	4	4	3
11	1	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3
11	1	3	3	1	2	1	2	2	1	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	3	1
11	1	3	1	4	2	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2
11	1	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
11	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
11	1	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3
11	1	2	3	2	3	2	4	1	1	3	2	1	3	4	2	2	1	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	2	4	2	1
11	1	2	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2
11	1	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
11	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
11	1	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3
11	1	2	3	2	3	2	4	1	1	3	2	1	3	4	2	2	1	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	2	4	2	1
11	1	2	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2
11	1	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3
11	1	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	4	2	1	1	1	3	2	4	3	4	2	1	1	1	3	2	4	1	2	3	2
11	1	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	1	3	4	4	4	4
12	1	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	1	4	4	3
12	1	4	1	1	1	2	4	2	1	2	3	3	4	3	4	4	1	1	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
12	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	1	3	4	4	4	4
12	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3
12	1	4	3	4	2	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	2	2	4	2	1	1	1	1	2	4	4	1	4	4	1	2	4	4	2	1	2	3	4	1
12	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4
12	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4

Cont...

Matriz de respuestas del test de liderazgo aplicado a los subordinados

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
12	1	2	4	4	4	4	2	2	1	3	3	3	4	4	4	2	2	2	1	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	1	2	1	1	1	4	2	2	3	2	4
12	1	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	4	4	2	2	4	1	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	1	1	1	1	3	4	2	2	3	3	1
12	1	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	2
12	1	3	4	1	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	2	1	1	4	2	3	4	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	4	2	1	4	4	4	2
12	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
13	1	4	4	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
13	1	4	1	2	4	3	2	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
13	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3
13	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
13	1	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
13	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
13	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4
13	1	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3
13	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	1	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	4	2	1	4	4	4	2
13	1	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3
13	1	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	3
13	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	1
14	1	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2
14	1	4	1	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	1	1	3	4	3	3	4	1	2	4	1	2	1	1	3	3	4	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3
14	1	4	2	3	2	4	3	4	1	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4
14	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
14	1	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3
14	1	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
14	1	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3
14	1	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	3	2
14	1	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	4	1	2
14	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2
14	1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
15	1	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	4	4	4	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3
15	1	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	1
15	1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	2	1	1	1	2	1	2	1	3	4	4	3	4	1	1	1	2	2	3	2	1	4	4	4	2
15	1	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	1	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	2
15	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
15	1	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	2	2	2	1	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	1	2	2	2	2	3	4	1	2	4	4	4	2
15	1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
15	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3
15	1	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
15	1	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3
15	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2
15	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4
15	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	2	1	2	4	3	4
15	1	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3
Med. arit		3,4	2,7	3,1	2,9	3,2	3,3	3,4	2,8	3,5	3,2	3,5	3,1	3,8	3,7	3,4	3,1	3,2	3,4	3,7	3,7	3,6	3,2	3,1	3,8	3,3	3,6	3,5	3,5	3,6	3,8	3,9	3,7	3	3,5	3,5	3,1	3,2	3,5	3,7	3,5	3,4	3,8	4	4,1	3,5

Matriz de respuestas del test de satisfacción aplicado a los subordinados

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	ptl	pts	x
1	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3,1	3,1	3
1	1	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	1	4	4	2	3,3	2,9	2,6
1	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3,7	2,7	2,6
1	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,1	3	2,9
1	1	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	1	2	3	1	1	1	3	2	4	4	4	1	2,8	3	2,6
1	1	4	4	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	4	4	4	1	3,2	2,7	2,3
1	1	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2,8	3,3	3,7
1	1	3	3	4	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,9	2,2	1,4
1	1	4	3	3	2	2	1	4	2	3	4	4	4	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3,5	2,1	1,4
1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	4	1	3	3	3	1	3,2	2,4	1,9
1	1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2,2	3,1	3
1	1	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	3	3	1	3	3	2	1	4	4	1	1	3	3	2,9
2	1	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	1	4	4	2	3,3	3,2	2,3
2	1	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	1	3	1	4	4	4	3	2,9	3,4	2,9
2	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3,7	3,4	3,1
2	1	4	4	3	2	1	1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3,4	3,1	2,4
2	1	3	3	4	3	2	1	4	1	4	4	4	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	4	1	3,6	2,6	2,6
2	1	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	2,8	3,7	3,2
2	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	4	4	1	3,3	3,4	3,6
3	1	3	4	3	1	1	1	4	2	3	3	4	4	3	3	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2,8	2,2	1,7
3	1	4	4	3	2	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	1	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	4	1	3,4	2,9	2,3
3	1	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	2	1	2	2	3	1	3	3	1	1	3,1	2,9	2,1
3	1	3	4	4	2	1	1	3	3	4	4	3	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	1	1	3	2,9	2,9
3	1	3	4	4	2	1	1	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	1	3,6	2,9	2,9
3	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3,5	3,7	3,6
3	1	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3,1	3,3	2,9
3	1	4	3	3	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3,2	3	2,4
3	1	3	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	1	3	4	4	1	4	4	1	4	2,9	3,3	2,9
3	1	1	4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	2	3	1	4	4	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	4	1	1	2,3	2,5	2,4
4	1	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	2,9	3,6	3,1
4	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	1	4	4	4	3	2,9	3,7	3,1
4	1	3	4	2	2	2	1	4	3	4	4	4	4	2	4	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	4	4	3,2	3,4	1,9
4	1	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3,9	3,1	3
4	1	4	3	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	2	3	3	1	4	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	1	3,4	3	2
4	1	4	3	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	1	3,7	3	2
4	1	4	2	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2	3	4	2	3	1	2	3	2	3	4	2	3	1	4	2	3	2	1	3,2	2,3	2,6
4	1	3	2	1	2	1	3	2	1	3	4	1	2	3	2	1	4	1	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3,2	2,3	2,6
5	1	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,1	3,6	3,6
5	1	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	2	2	3	1	2	1	2	2	3	4	2	3	3,4	2,9	2,6
5	1	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3,5	3,7	3,1
5	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	1	4	4	3	4	3,7	3,2	2,7
5	1	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3,1	3,5	3,1
5	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4	4	2	3,1	3,5	3,3
5	1	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3,4	3
5	1	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3,3	3
5	1	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	1	4	4	2	2	3	3,2	3
5	1	4	3	3	1	1	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1	3,1	2,1	1,1
6	1	3	4	4	1	1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	1	2	4	4	3	3	2	1	2	1	1	3	1	4	4	4	3,3	2,8	1,7
6	1	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	1	4	4	4	3,3	3,5	2,7
6	1	4	3	3	2	1	1	3	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	1	2	4	4	1	3,1	2,9	2,3
6	1	4	4	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4	3	1	1	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3,1	2,2	1,4
6	1	3	4	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	3	1	1	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	4	1	3	4	4	3	2,4	1,6
6	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	2,6	3,6	3,6

Cont...

Matriz de respuestas del test de satisfacción aplicado a los subordinados

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	ptl	pts	x
6	1	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3,6	3,2	2,9
7	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	1	4	3	4	4	2,2	3,6	3,1
7	1	4	3	3	4	2	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	1	3	3	3	2	4	3	3	3	2	1	3	3	4	3	2,4	3,1	2,7
7	1	4	4	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3,4	3,2	2,6
7	1	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2,5	3,6	3,3
7	1	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	1	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	3	3,5	3,3	3,4
7	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	2	3	3	1	4	4	3	4	3,7	3,3	3
7	1	4	4	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3,6	2,7	1,7
7	1	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	1	3	4	4	2	3,4	3	2,4
8	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,4	3,9	4
8	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	3,1	3,6	3,7
8	1	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4	2	4	4	4	2	3,3	3,4	3,4
8	1	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	3	4	3	4	1	4	4	1	3	3,6	3,4	3,4
8	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	3	3	3	3,8	3,5	3,3
8	1	3	4	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	1	3	4	4	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3	3,8	3	2,7
8	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	3	4	4	1	3	3,7	3,5	3
8	1	3	4	3	2	1	3	4	2	4	4	3	4	3	1	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,9	3	3
8	1	4	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	2	3	2	2	2	3,4	3	2,9
8	1	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	1	3	4	4	2	3	3,3	3,3	3
8	1	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3,4	3,3	2,7
10	1	4	3	3	2	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	1	2	1	3	1	4	1	4	1	2,3	2,8	2,7
10	1	4	3	4	4	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3,4	3,4	3,3
10	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2,8	4	4
10	1	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	2,6	3,2	3,1
10	1	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3,4	3	3,1
10	1	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	1	3	3	4	1	4	4	4	3	2,8	3,2	3,1
10	1	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	1	3	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3,6	3,1	3,1
10	1	3	4	3	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	3,1	2,1	1,9
10	1	4	4	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	1	1	4	1	3	4	4	3	4	3	2	4	1	1	3	2,9	2,7
10	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	2	4	4	1	1	2,8	3,2	3
10	1	4	4	4	1	1	1	4	4	3	4	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	2	2	4	4	1	4	3	4	4	1	3,2	3	2,3
10	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	4	1	2	3	2	1	2	3	3,1	2,1	2
10	1	2	4	3	3	1	1	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	1	2	3	3	1	4	3	1	2	2,5	2,7	2,6
11	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	2	2	2	2	4	1	1	2	4	4	4	4	3	3,9	2,9	2,4
11	1	4	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	1	4	4	3	1	1	1	1	1	4	1	3	4	3,1	2,8	2,6
11	1	3	3	3	3	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	1	2	2	3	1	4	4	4	4	3,2	3,3	2,9
11	1	4	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	1	4	4	4	4	3,5	3,4	2,9
11	1	3	4	3	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	1	2	3	1	4	4	1	3	3,1	2,6	2,7
11	1	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	2	3	2	1	2	3	4	4	2	3,1	3,1	2,4
11	1	2	4	3	2	1	1	3	2	3	2	4	3	3	3	1	1	3	3	3	1	2	1	2	1	4	1	4	2	3	2	3,4	2,3	2,4
11	1	2	4	3	1	1	1	3	2	3	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2,8	2,3	1,9
11	1	4	4	3	1	1	1	4	2	4	4	4	3	2	3	1	2	3	3	4	1	3	1	1	3	4	4	4	1	4	1	2,9	2,7	3
11	1	4	4	3	1	1	1	4	4	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2,6	2,4	1,6
11	1	2	4	3	3	1	1	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	1	2	3	3	1	4	1	1	1	2,5	2,6	2,6
11	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	2	3	2	3	1	2	1	3	2	3	2	2	3	3,3	2,7	2,4
11	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	2	2	2	1	1	4	4	4	2	2,4	3,2	2,6
11	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	3,3	3,6	2,7
12	1	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2,9	3,5	3
12	1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	1	2	2	3	4	4	3	3	3,1	3,2	3,4
12	1	4	4	4	1	1	2	4	2	4	4	4	4	3	3	2	1	4	4	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3,1	2,7	2,1
12	1	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	4	1	4	2	4	1	3,2	3,2	3,1
12	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2,8	3,7	3,9
12	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	4	4	3,5	2,6	1,6
12	1	3	3	4	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3,8	2,8	2,3

Cont...

Matriz de respuestas del test de satisfacción aplicado a los subordinados

CADA	el	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	pu	pts	x
12	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2,6	3,4	2,7
12	1	4	3	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2,8	2,4	1,7
12	1	4	4	3	3	1	2	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	1	3	3	4	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3,4	2,8	2,1
12	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	2,8	3,5	3,1
12	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	2	2	2	2	4	1	1	2	4	4	4	4	3	3,8	2,9	2,4
13	1	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	2	3,7	3,2	2,6
13	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3,2	3,6	3,1
13	1	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	1	3	3,2	2,9
13	1	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3,9	3,5	3,4
13	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	1	3,5	3,3	3,1
13	1	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	3,3	2,9
13	1	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7	3,7	3,4
13	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	3,6	3,4	2,7
13	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,4	4	4
13	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	2,8	3,5	3,1
13	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3,4	3,7	3,6
13	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3,4	3,4	3,3
13	1	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	2	3,7	3,4	3,4
14	1	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2,5	3,3	2,7
14	1	3	3	3	1	3	1	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	3	4	1	3	2,6	3,1	2,1
14	1	4	4	4	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	4	3	4	1	3	1	3	1	2	1	2	4	1	4	3,4	2,8	2,1
14	1	4	3	3	1	1	1	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3,7	2,7	2,1
14	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3,4	3,3
14	1	4	4	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	1	3	3	3,1	3
14	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3,3	3,6	3
14	1	2	4	4	1	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	4	1	3	4	4	3,2	2,6	1,9
14	1	3	2	2	1	2	1	4	2	2	4	4	3	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	1	3	3,1	2	1,7
14	1	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3,1	3,1	2,3
14	1	3	3	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,4	3,2	3
14	1	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,2	3,7	3,6
15	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	1	3	3	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3	3	2,8	3,2	2,7
15	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3,3	3,6	3,6
15	1	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	1	3	1	4	1	1	3	2,3	3	3
15	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	1	4	3,1	3,7	3,3
15	1	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,4	3,7	3,6
15	1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3,1	2,6
15	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	1	3	3	1	3	3,4	3	3
15	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	3	2	3	2,6	2,6	2,6
15	1	2	3	3	2	1	1	3	2	1	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	4	1	3	1	1	2,6	2	1,9
15	1	4	4	4	2	2	1	3	3	4	4	3	4	3	4	1	2	4	4	3	4	4	1	4	1	4	2	3	4	4	4	3,7	3,1	2,7
15	1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3,4	3,2	3,1
15	1	4	4	4	2	2	1	3	4	4	4	3	4	3	4	1	2	4	4	3	3	4	1	4	1	4	2	3	4	4	4	3,4	3,1	2,7
15	1	3	3	4	2	2	1	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3,4	2,7	2,6
15	1	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	3,6	.	.
15	1	4	4	4	2	2	1	3	3	4	4	3	4	3	4	1	2	4	4	3	4	4	1	4	1	4	2	3	4	4	4	3,4	3,1	2,7
Media arit.		3,6	3,6	3,4	2,6	2,2	2,2	3,7	3,4	3,8	3,9	3,8	3,9	3,3	3,6	3,1	3	3	3,4	3,4	3,3	3,3	2,8	3	2,8	3,1	2,2	3,5	3,6	3,4	3			

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas