



UNIVERSIDAD JUAREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO**

TESIS QUE PRESENTA:

L. A MARCO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

DIRECTOR DE TESIS:

M.A.P. MARIO ALBERTO AVITIA DOMÍNGUEZ

DURANGO, DGO. OCTUBRE 2022



Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentado por el C. **MARCO ALEJANDRO FLORES GONZÁLEZ**, para la obtención de grado de **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**, titulado **"ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INEAP DEL ESTADO DE DURANGO"**

DIRECTOR DE TESIS: M.A.P. Mario Alberto Avitia Domínguez

JURADO

PRESIDENTE: M.A.P. Mario Alberto Avitia Domínguez

VOCAL: M.A. César Iván Ponce Telles

SECRETARIO: M.A. Tomas Díaz García

SUPLENTE: M.A. Solangel Hazel Álvarez Martínez

SUPLENTE: M.A.P. Candy Villa Luna

Victoria de Durango, Dgo., a 27 de marzo de 2023

Resumen

La política pública es un tema de interés para toda la nación porque afecta a toda la población, por lo cual es muy observable y hay un organismo encargado de revisarla en cada estado por ello se busca la mejora continua y en el actual trabajo de investigación su principal objetivo es darle algunas recomendaciones de mejora a través del estudio del tipo de liderazgo y la satisfacción laboral que posee dicha organización. Se utilizaron dos instrumentos mediante la escala de Likert para analizar y los resultados obtenidos de dichos instrumentos dieron pie a ciertas recomendaciones que ayuden a mejorar el desempeño y así continuar con la mejora continua.

Tabla de contenido

<i>Problematización</i>	2
Planteamiento del problema	4
Objetivos generales	6
Objetivos Específicos	6
Pregunta General	7
Preguntas Específicas	7
Justificación	8
<i>Marco Teórico</i>	9
Antecedentes	9
<i>Organizaciones</i>	15
Organizaciones públicas.	17
Organizaciones privadas	17
Diferencias entre público y privado	19
<i>Liderazgo</i>	20
<i>Tipos de liderazgo</i>	24
Liderazgo Laissez-Faire.	24
Liderazgo democrático.	27
Liderazgo autocrático.	29
Desventajas de un líder autocrático.	30
Liderazgo burocrático	31
Liderazgo Carismático	33
Las cualidades de un líder carismático	35
Liderazgo transformacional	35
Liderazgo transaccional.	37
Dimensiones de la variable Liderazgo transaccional	43
Dimensión 1: Recompensa contingente	44
Dimensión 2: Dirección por excepción activa	45
Dimensión 3: Dirección por excepción pasiva	46
<i>Trabajo en equipo</i>	46
Conjunto de personas	48
Organización	48
Objetivo común	49
Condiciones para el trabajo en equipo	50
La resolución de conflictos	52
<i>Armonía y logros</i>	53

<i>Satisfacción Laboral</i>	56
Definiciones	56
Origen de la Satisfacción Laboral	58
Dimensiones	60
Sueldo y salarios	60
Promoción	61
Supervisión	62
Beneficios monetarios y no monetarios	63
Recompensas y reconocimientos	64
Políticas y procedimientos	65
Compañeros de trabajo	66
Comunicación	67
<i>Marco Contextual</i>	67
Antecedentes	67
Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP)	70
Misión	71
Visión	71
Valores	71
<i>Marco Metodológico</i>	73
Tipo de investigación	73
Instrumento	74
Muestra	75
Población	75
Análisis de confiabilidad	75
Variables del instrumento MQL	76
Variables de instrumento satisfacción laboral	80
<i>Resultados</i>	82
Tipos de liderazgo	85
Satisfacción laboral	90
Dirección general	97
Dirección de Evaluación	98
Dirección de Administración	100
<i>Conclusiones</i>	100
<i>Bibliografía.</i>	104
<i>Anexos</i>	114

Cuadros

Cuadro 1. Organigrama

Cuadro 2. Escala de Likert

Cuadro 3. Liderazgo transformacional

Cuadro 4. Liderazgo laissez-faire

Cuadro 5. Liderazgo transaccional

Cuadro 6. Salarios

Cuadro 7. Promoción

Cuadro 8. Condiciones de trabajo

Cuadro 9. Red de conexión

Cuadro 10. Políticas y procedimientos

Gráficos

Grafico 1. Sexo

Grafico 2. Nivel de educación

Gráfico 3. Antigüedad

Grafico 4. Edad

Grafico 5. Liderazgo Laissez Faire

Grafico 6. Liderazgo transaccional

Grafico 7. Liderazgo transaccional

Grafico 8. Tipo de liderazgo

Grafico 9. Liderazgo por dirección

Grafico 10. Salarios

Grafico 11. Red de conexión

Grafico 12. Políticas y Procedimientos

Grafico 13. Crecimiento Profesional (Posibilidades)

Grafico 14. Relacionales

Grafico 15. Ocupacionales

Grafico 16. Tipo liderazgo en la dirección general

Grafico 17. Satisfacción laboral en la dirección general

Grafico 18. Tipo de liderazgo en la dirección de evaluación

Grafico 19. Satisfacción laboral en la dirección de evaluación

Grafico 20 tipo liderazgo dirección de administración

Grafico 21 satisfacción laboral dirección de administración

Introducción

Las políticas públicas son un tema de interés para toda la nación, por lo cual se encuentra constantemente en evaluación y son criticadas por toda la población, sin embargo la mayoría de las personas no están conscientes de todos los factores que intervienen tanto positivamente como negativa al estar elaborando, evaluando y revisando dichas políticas.

Asimismo es importante ver las áreas de oportunidad ya que en cualquier organización siempre se podrá mejorar, por lo tanto en el presente documento de investigación, se hablara de dos temas principales. Cuáles son los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral que posee el Instituto de Evaluación de Política Pública del Estado de Durango, para obtener el grado de Maestro de Gestión pública.

El objetivo de la investigación es describir el estilo de liderazgo predominante en el (INEVAP) y el nivel de satisfacción laboral de sus integrantes para dar recomendaciones para mejorar el desempeño y por consiguiente va optimizar los resultados.

En el primer punto que es problematización se podrá observar los objetivos, las preguntas de investigación, el planteamiento de problema y la justificación del porque y para que fue elaborar este trabajo.

Así mismo en el marco teórico se hablara de como a lo largo del tiempo fueron desarrollados los tipos de liderazgo, las organizaciones, hasta llegar como fue creada la satisfacción laboral y cómo es posible medirla. De igual manera se le

brinda el sustento teórico necesario para que la investigación cuente con fundamentos sólidos.

Posteriormente se hablara del marco contextual que hay se menciona el cómo fue creada la organización, su misión, visión, objetivos, organigrama para tener una idea clara de la organización a la cual se encuentra dirigida.

Por otra parte en el marco metodológico se hablara de los dos instrumentos que se tuvieron que utilizar para verificar los niveles de satisfacción laboral y que porcentaje de liderazgo que poseen en cada área de dicha organización.

Al a ver platicado y realizado la investigación se darán algunas recomendaciones para mejorar, cabe mencionar que son punto de mejora para el mayor logro de objetivos.

Problematización

Planteamiento del problema

El logro de los objetivos de cualquier organización es el fin por el cual dio a inicio su existencia; ya sea de una organización privada que busca satisfacer necesidades y generar rendimiento, una asociación sin fines de lucro que busca el bien social o como en el caso del gobierno cuya principal función es satisfacer las necesidades de una población de un país, estado o simplemente municipio

Mediante los impuestos el gobierno recauda dinero para lograr su funcionamiento y con ello proveer a los ciudadanos de los servicios básicos y esenciales que garantizan su bienestar los cual van desde el servicio de alumbrado público, servicio de agua potable, servicio de energía eléctrica, protección y seguridad pública entre otras.

Es importante mencionar que los recursos suelen ser escasos por lo cual se deben aprovechar de manera eficiente, además que el tiempo para quién sea la representación del gobierno también es limitado, ya que, según sea el caso puede ser de tres años en el caso de los gobiernos municipales o de seis años si se refiere a los gobiernos estatales y federales por tal motivo la importancia de aprovechar eficientemente los recursos.

Con el paso del tiempo, la población va evolucionando sus necesidades y cabe recordar que hay diversos tipos de necesidades; algunas son más urgentes que otras, y además hay limitantes por los cuales no se puede satisfacer todas las necesidades de la población, ya que en cada una hay diversos grupos; algunos más grandes que otros, otros más vulnerables, algunos con poder y hay que tomar decisiones de las cuales tiene posibles soluciones. Aclarando que hay

muchos factores que influyen en dicha toma de decisiones, como la información que cuentan, tiempo, recursos entre otros.

Al tratar de solucionar las necesidades de la población, el gobierno realiza políticas públicas para satisfacerlas. En palabras de Franco Corzo (2017), las políticas públicas “son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones” (p. 84).

Como podemos observar son decisiones que el gobierno hace para satisfacer las necesidades o intereses de la población, esto mediante la suma de recursos no solo económicos, sino materiales, tecnológicos y de capital intelectual.

Toca mencionar que la mayoría de estas decisiones se llevan a cabo con información que puede estar incompleta, limitada o sesgada, además el tiempo está restringido por los periodos antes mencionados, por lo cual la importancia de tener políticas publicas eficientes que colaboren a alcanzar objetivos.

Al considerar la importancia de las políticas públicas en las acciones de gobierno, ha surgido la necesidad de implementar organizaciones que evalúan dichas políticas y así lograr que sean lo más eficientes posibles, es decir que satisfagan a más grupos de la población y que cumplan con el objetivo planteado a lograr al realizar esa o esas políticas.

Para el estado de Durango; el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP) es la organización que se encarga de realizar evaluación de las políticas ya implementadas, así como de las próximas a implementar.

Es necesario enfatizar que el objetivo de este trabajo de investigación es realizar una descripción sobre el tipo de liderazgo que presenta dicha institución, considerando tres estilos de liderazgo Laissez-Faire, transformacional y transaccional, además de describir la satisfacción laboral del Instituto, esto con la intención de ofrecer información que permita al INEVAP mantener o mejorar aspectos relacionados a la satisfacción laboral percibida por sus integrantes

El tipo de liderazgo que exista en una organización afecta tanto positiva o negativamente a los resultados de la misma. Por ello en esta investigación se realizará un estudio de diferentes tipos de liderazgos como transformacional, transaccional o laissez faire de los cuales a través de este documento se explicarán a detalle.

Objetivos generales

Describir el estilo de liderazgo predominante en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP) y el nivel de satisfacción laboral de sus integrantes

Objetivos Específicos

- Describir las características del estilo de liderazgo Laissez-Faire que se presentan en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.
- Describir las características del estilo de liderazgo transaccional que se presentan en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.

- Describir las características del estilo de transformacional que se presentan en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.
- Determinar el grado de satisfacción laboral que presentan los colaboradores del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.

Pregunta General

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP) y el nivel de satisfacción laboral de sus integrantes?

Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo Laissez-Faire que se presentan en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango?
- ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo transaccional que se presentan en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango?
- ¿Cuáles son las características del estilo de transformacional que se presentan en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que presentan los colaboradores del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango?

Justificación

El objetivo de esta investigación describir el estilo de liderazgo predominante en el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP) y el nivel de satisfacción laboral de sus integrantes, debido a que afecta directamente en los resultados de los procesos que realizan, Esto es importante ya que las actividades de esta organización van dirigidas a valorar las políticas públicas existentes y por consecuencia dicha evaluación afecta tanto positiva como negativamente a toda la población por lo cual es muy importante que todo lo que regula a las políticas sea revisado de manera eficiente.

Cabe mencionar que para poder poner en marcha una o varias políticas públicas hay diversos factores que no podemos controlar, por ejemplo, puede estar mal formulada o elaborada por falta de información y esto desencadene en que el grupo de la población que queremos satisfacer la necesidad quede insatisfecho, o aspectos como intereses políticos, disponibilidad de recursos económicos y/o materiales o bien la disponibilidad de tiempo pues como comentamos los periodos gubernamentales son limitados y que la persona en representación tiene ideas y pensamientos que influyen para la creación de las políticas.

Es necesario subrayar que la finalidad de esta investigación es saber cuál tipo de liderazgo y qué nivel de satisfacción laboral posee esta organización, así como identificar si existen áreas de oportunidad. Por último, se harán algunas recomendaciones de acuerdo al resultado ya sea para mejorar o mantener la situación actual.

Cabe mencionar que “William Thomson Kelvin quien dijo: Lo que no se mide no se puede mejorar” Díaz (2021) es importante seguir investigando para poder mejorar siempre y es la razón de este proyecto.

Por último, recordar que siempre debe buscarse la mejora continua pues esto nos permitirá obtener resultados cada vez más eficientes que contribuyan a la sociedad.

Marco Teórico

Antecedentes

El liderazgo ha estado presente desde los principios de los tiempos y lo podemos demostrar con diversos casos que se han presentado a lo largo de la historia.

Podemos comenzar mencionando los primeros indicios de liderazgo con los homosapiens cuando comenzaron su periodo de sedentarismo donde de manera implícita podemos ver que alguien tuvo que coordinar las diversas actividades requeridas para la sobrevivencia de todos. Lo cual con el paso del tiempo nos lleva a la actualidad.

Partiendo un contexto en específico nos enfocaremos en “Confucio, quien alrededor del año 500 a.C. se volvió una figura importante en China durante el antiguo reino de Lu donde fungió como maestro y funcionario público debido a sus ideas y filosofía. Dentro de sus ideas estaban el permitir a las familias pobres educarse, el amor a la naturaleza, relaciones basadas en el respeto, el altruismo,

la armonía social, el cumplimiento del deber entre otros aspectos que en realidad formaban ya parte de la cultura china. Por este motivo sus ideas se extendieron fácilmente” Zhejiang (2016).

Además, reforzó algunas ideas tradicionales como la importancia de la familia tradicional, el respeto a los padres, la obediencia de las mujeres a los maridos, así como también la obediencia al soberano.

Para difundir sus ideas o bien compartirlas, Confucio tenía discípulos con los cuales compartía sus ideas y que quedaron plasmadas en un libro conocido como Las Analectas. Su influencia ha sido tal que al día de hoy es una figura central en la cultura china.

De manera casi paralela tenemos al filósofo Lao Tzu que según la historia China vivió en el siglo VI a.C. quien baso su filosofía en el análisis de la naturaleza y de cómo mantener una relación armónica con la misma permite que se determine el orden de las cosas. Dicha idea es la base del taoísmo que es un religión y filosofía seguida por millones con lo cual podríamos decir que a la fecha sigue siendo un líder exitoso.

Algunas de las frases donde podemos observar el pensamiento de Lao Tzu según Carrizo (2021) son:

- “Cuando un líder efectivo termina su trabajo, la gente dice que sucedió naturalmente”
- “Para liderar a la gente, camina tras ellos.”

- “Un líder es mejor cuando la gente raramente sabe que existe. Cuando su trabajo está hecho, su objetivo cumplido, la gente dirá: lo hicimos nosotros mismos.”

Con estas frases podemos observar como utiliza su filosofía para guiar a otros y al mismo tiempo ver su relación el tipo de liderazgo laissez-faire que busca la poca intervención del líder y la autogestión del equipo, dicho a la manera de Lao Tzu, busca la armonía y fluidez del mismo.

Podríamos mencionar que a través de esta visión podemos apreciar como a lo largo de la historia el ser humano ha tratado de unir fuerzas para el logro de los objetivos, mediante distintas formas de liderar.

Por otra parte, en occidente el desarrollo del concepto del liderazgo es algo más reciente, teniendo en cuenta que los temas de liderazgo han sido los mismos durante años, además de contar con una orientación distinta marcada por otras culturas. Probablemente la base de lo que es el liderazgo haya surgido de la cultura griega.

Continuando con la cultura griega, nos encontramos con “Platón, en su reconocida obra la república, sustenta las bondades de un estilo democrático de gobierno” Ramírez, Torres (2015) donde comenta su idea de que un filósofo es un gobernante ideal por tener conocimientos sobre el saber, la verdad.

Por otra parte, hacen mención de diferentes tipos de gobierno como lo son la timocracia, oligarquía, democracia y tiranía, así como también menciona las características de los gobernantes de cada una de ellas, por ejemplo, con la timocracia menciona que el hombre timocrático esta contralado por sus

emociones, en la tiranía se habla de un poder absoluto y único, inclusive violento. Cada una de estas formas de gobierno refleja un estilo diferente de liderazgo.

Siguiendo con la historia y en una época más moderna tenemos la revolución industrial que se inicia en el siglo XVIII en la cual se ejercieron influencias en el ideal del liderazgo, acentuando concentrarse en las tareas, en la eficiencia y la eficacia de los procesos para lograr resultados. Esto lo podemos observar en aquellos que crearon grandes industrias que con organización, visión y siendo redundantes, liderazgo para conseguir que otros trabajaran para ellos..

También en este periodo es observable la continuación de las jerarquías sociales prevalecientes, en aquel entonces marcaban diferencias abismales entre ricos y pobres, es decir, la burguesía y los obreros, a quienes no se les tenía ninguna consideración, pues el énfasis estaba centrado en la producción.

A este punto podemos mencionar la siguiente idea de Ramírez, Torres y Espinosa (2016):

Entonces el concepto de liderazgo emerge de la sociedad humana, sin embargo, el surgimiento y desarrollo del mismo no se circunscribe únicamente a los seres humanos. Se trata de un fenómeno presente incluso antes de la aparición del hombre mismo, que ha evolucionado de modo paralelo a como lo han hecho las diferentes civilizaciones. El concepto de liderazgo implica un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros en la búsqueda de un objetivo; acepción que se evidencia en los textos sagrados de las distintas religiones.

Friedman (2010) afirma, que el liderazgo debe ser estudiado también desde su historia para lograr comprenderlo mejor. No cabe duda que el liderazgo es un

fenómeno altamente complejo, cuya comprensión y definición guardan relaciones con las aproximaciones teóricas del momento, las cuales a su vez se derivan de las corrientes epistemológicas que han marcado los distintos cursos de la historia.

“El liderazgo es una de las más viejas preocupaciones del mundo” (Bass, 1990); ha sido uno de los temas organizacionales más abordados, pero también uno de los más controvertidos. Glynn y DeJordy (2010) lo consideran uno de los más perdurables constructos en la literatura del comportamiento organizacional, cuestionado e incluso marginado en las últimas décadas.

Avolio (2010) señala que “actualmente la investigación en liderazgo la realizan principalmente psicólogos, sociólogos, historiadores, teóricos del management, científicos políticos, educadores, estudiosos de la ética, filósofos y hasta antropólogos”.

Así mismo, la discusión en torno a liderazgo incluirá el aporte de ingenieros, biólogos, genetistas y químicos, entre otros. Todo ello con el fin de hacer una aproximación más holística a un fenómeno tan complejo como este.

Por otro lado, dentro del concepto de liderazgo debemos mencionar otro concepto anudado al de liderazgo; el trabajo en equipo.

Las organizaciones empresariales o no, hace tiempo que comprendieron las ventajas del trabajo en equipo. Que la contribución de un equipo a la consecución de resultados es mayor que la suma de las aportaciones individuales.

“Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben de tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos. Al

trabajar en equipos se aprende, desarrollando técnicas de trabajo grupal.” López (2016)

Para que sea eficaz la actividad de un equipo de trabajo deben tenerse en cuenta algunas consideraciones como:

- Establecer el número adecuado de miembros los equipos eficaces no son muy numerosos.
- Reducir las tensiones interpersonales que pueden surgir en el equipo.
- Establecer acuerdos sobre procedimientos para resolver conflictos. Lo deseable sería que las decisiones se tomarán por consenso.
- Dotar de autonomía al grupo para establecer sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones.
- Aprender técnicas y desarrollar habilidades de trabajo en equipo

Las empresas es un sistema social y como tal está formado por distintas personas que se tienen que relacionar entre sí, como un sistema social formado por personas que tienen que relacionarse para conseguir un fin, se hace imprescindible que los miembros de la misma cuenten con un conjunto de habilidades personales y sociales para poder relacionarse con éxito entre los miembros de la organización y los de afuera. Habilidades como iniciativa, comunicación, empatía, capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, asertividad y otras como tener un control emocional, son de especial interés en el ámbito laboral, por lo que vamos a dedicarle las siguientes líneas. Por consiguiente, la persona que domine y entrena las habilidades personales y sociales antes mencionadas tendrá ventajas, a nivel personal y profesional. Fernandez (2015)

Organizaciones

En el mundo y dentro de la sociedad las organizaciones son de suma importancia para el desarrollo no solo de los individuos sino también de la comunidad, grupo de personas, países y más. A donde quiera que se mire podremos encontrar una organización, dentro de nuestros hogares, nuestro grupo de amigos, grupos sociales etc.

Las organizaciones han sido objetivo de estudiosos y teóricos, cuyos aportes han impulsado diversos elementos que ayudan a definir, clasificar y categorizar las mismas desde diferentes disciplinas.

Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizados y reconocidos por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos, adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptados por el medio ambiente en que se desenvuelven Etzin (1978 citado por Paolini y Odriozola 2019, p. 10).

Para Ramió (2016, p. 7):

Una forma de definir a las organizaciones es partir de la consideración que éstas son unas unidades sociales con unos objetivos particulares. Esta afirmación general se puede ir concretando resaltando los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones:

1. Un grupo de personas asociadas.
2. (¿Para?) el logro de un fin común.
3. Que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas.
4. Con pretensión de continuidad en el tiempo.
5. Legitimadas por el sistema social externo.

6. La posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

Es fácil darse cuenta con estas definiciones que las organizaciones son un sistema que necesita de diversos factores para funcionar de manera correcta, a esto se le denomina con un sistema organizacional.

Para Garbanzo y Vargas (2016, p. 69):

Se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas, en conjunto, asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados.

Las organizaciones son un conjunto de individuos que buscan cumplir un objetivo en común, trabajando de manera coordinada y organizada; desde un pequeño equipo de fútbol hasta la ONU son organizaciones que se encuentran integradas por individuos los cuales trabajan y buscan cumplir ciertas funciones para un beneficio mutuo. Además de que su finalidad es cumplir metas y objetivos.

Existe una diversidad de tipos de organizaciones, cada una con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

Las organizaciones se definen como sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema se afectan y son afectadas mutuamente. Es decir, “un cambio en una parte del sistema afectará a otras partes del sistema” según Goldhaber (1994 citado por Segredo 2016, p. 588)

Organizaciones públicas.

Todas las organizaciones se pueden definir como un sistema que interactúa con otros sistemas, dentro de la administración pública se puede encontrar numerosas organizaciones que trabajan con el objetivo de cumplir y satisfacer las necesidades de la comunidad dotándolos de bienes o servicios que les sean útiles para alcanzar dichos objetivos.

Las organizaciones públicas son todas aquellas que pertenecen al estado, de nivel de gobierno al que corresponda o de cualquier otro ámbito administrativo.

“Las organizaciones públicas son entidades semiautónomas del gobierno, que operan como su extensión. Se encargan de efectuar tareas administrativas, de procesos de implementación, de regular mercados y sectores, y de la prestación de servicios públicos” Verhoest (2012 citado por Briseño, Sánchez 2019, p. 3).

Para Paolini y Norma (2019, p. 14)

“Son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Su creación está prevista tanto en la Constitución Nacional, como en las Constituciones Provinciales, y en las Leyes Orgánicas de Municipios. También se generan a través de 15 leyes especiales dictadas por los distintos niveles de gobierno. Es decir, que pertenecen al sistema político de una nación”.

Organizaciones privadas

Son un grupo de personas que se unen para un fin en común. La principal diferencia respecto a las organizaciones públicas es que quienes lideran la empresa son particulares, esto quiere decir que su principal objetivo es generar

utilidades.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones:

En esta definición nos refiere que el sector privado es el conjunto de actividades económicas donde el estado no tiene control. Mientras en el sector público el protagonismo está en manos del estado, en el sector privado es la empresa el elemento fundamental. Cuando decimos que la empresa privada es el motor de este sector, hay que tener en cuenta que no importa cuál sea el volumen de la misma ni la forma jurídica que tenga. Una empresa puede estar formada por un individuo de manera autónoma o por miles de trabajadores y jurídicamente tiene distintas opciones organizativas (sociedad limitada, sociedad anónima, sociedad colectiva, una unión transitoria de empresas o UTE...). En cualquier caso, el principal objetivo del sector privado es el beneficio económico a través de los productos o servicios que intenta comercializar dentro de un mercado en el cual compite con otras compañías. ABC. (2017, p. 1).

En nuestro país el sistema económico es el capitalismo, por lo cual podemos recordar que su base es la propiedad privada. Esto lo vemos reflejado en la gran cantidad de empresas y organizaciones privadas que existen. Por dicho motivo es muy importante para la economía nacional, e inclusive internacional, que sean productivas pues incentivan el comercio, la economía de la población y el crecimiento del país.

Otra definición es como “no gubernamental”, incluye las corporaciones, fundaciones y universidades, nacionales, confesionales y/o multinacionales. La forma en la que puede desarrollarse el sector privado es muy variada, pues presenta diversidad en tamaño y habilidades, dicho sector va desde el ejercicio individual de una actividad empresarial, hasta el uso de una gran variedad de

formas jurídicas, el cual tiene como principal rol, contribuir al desarrollo y a la creación del empleo. Pedraza (2020 p. 9-23)

Diferencias entre público y privado

El principal objetivo de las organizaciones públicas es atender a las diversas necesidades de la población a través de diversos procesos y estrategias como lo es la recolección de impuestos, de la cual se obtienen recursos para cumplir dicho fin. En el caso de las organizaciones privadas su objetivo básico es generar utilidades.

Aun y con su perceptible diferencia, ambos tipos tienen algunos puntos en común, para esta investigación destacaremos dos de ellos:

- Reducir costos de funcionamiento
- Oportunidad de mejorar el rendimiento.

Según el INEGI en (2018 p.1) el sector privado aportó 84.2% del Producto Interno Bruto (PIB), en tanto que el sector público lo hace en una proporción de 15.8% con ello podemos comprobar el objetivo de las organizaciones privadas de generar rendimiento.

Para las organizaciones públicas, el presupuesto juega un papel central. En el presupuesto, podemos usar el concepto de déficit o superávit para evaluar los resultados del trabajo; para las organizaciones privadas, existe una tasa de ganancia expresada en moneda, y en última instancia la rentabilidad.

Otra de las diferencias que podemos observar entre estas organizaciones es que las organizaciones públicas responden a la población en general y están organizadas por el gobierno en turno, mientras que las organizaciones privadas

atienden solo a las necesidades de los clientes que han decidido tener y están organizadas por una administración privada que generalmente conocemos como dueño y/o socios.

Por último, debemos recordar que no dejan de ser organizaciones y siempre habrá factores en común.

Liderazgo

La idea de liderazgo siempre ha estado en constante transformación, en la que se habla más de un cargo o una posición; la idea del liderazgo como una forma de autoridad de un patrón, donde su poder se concentra en la capacidad de dirigir a sus empleados. Para que se puede llegar a realizar el líder debe crear la confianza y los vínculos sólidos con las personas que tenga a su cargo, en otras palabras, se trata de un liderazgo concentrado en su personal el cual está basado en la interacción humana.

Desde nuestro punto de vista, este tipo pensamiento sobre el liderazgo enfatiza la importancia de la comunicación como una de las habilidades más importantes de los líderes para producir procesos efectivos basados en el bienestar de las personas, generando así el permiso suficiente para que desarrollen una cultura en su trabajo y encuentran sentido en lo que hacen, los líderes que realmente se preocupan por las personas no producen más para ellos, sino para su calidad de vida, satisfacción y felicidad, por lo que sin duda serán más efectivos y más leales a la organización.

Cuando mencionamos el tema de comunicación, nos referimos a una de las habilidades básicas de liderazgo, se busca, pero no por sencilla, por el contrario,

es sumamente difícil, sino porque de ella depende todo lo demás, como por ejemplo el trabajo en equipo, el cumplimiento de las metas; es el cimiento de todo.

El enfoque del liderazgo está en el proceso que los líderes promueven a través de la práctica, y aún es importante comprender todos los aspectos que afectan el liderazgo. Se trata de la situación de la personalidad, la inteligencia, ya sea proactiva, creativa o analítica, la capacidad de regular las emociones propias y ajenas (inteligencia emocional), y la capacidad de hacer un buen uso de la toma de decisiones. Es necesario aclarar que, si bien estas características son para los individuos, no significa que sean innatas, son características que se adquieren en el aprendizaje.

“El estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se les ha requerido” (Guillén, Mays y Korotov, 2015 p. 208-220).

Podemos advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento, sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015 p. 1).

“En este sentido, la alta dirección debe distinguirse por un liderazgo que accione rápida y efectivamente ante los desafíos que va indicando el mercado y el propio desarrollo de los negocios, propendiendo por mantener su ventaja competitiva” (Anning-Dorson et al, 2017 p.338-351).

Probablemente todas las organizaciones tienden a formar personas adecuadas no solo con habilidades técnicas sino también con habilidades de actitud, lo que le permite a la organización alcanzar sus metas y objetivos, y desarrollar su liderazgo organizacional a través de diferentes estilos que los gerentes pueden seguir.

Son variadas las investigaciones que han profundizado en la identificación de los estilos de liderazgo, entre los que se destacan; compartido, auténtico, ético, integrador, espiritual, pragmático/ ideológico, servicial, paternalista, responsable, entre otros, los cuales se encuentran mayormente asociados al contexto en que se aplican cada uno de ellos que a un estilo de liderazgo formalmente (Anderson & Sun, 2017 p. 76-96).

En la actualidad, los cambios a los que se enfrentan las organizaciones y que cada vez ocurren con mayor frecuencia y rapidez, propician una serie de procesos de adaptación que requieren de una especial atención para el diseño de estrategias que les permita combatir dichos fenómenos, situación en la que acorde a lo expuesto por Blanch, Gil, Antino y Rodríguez (2016 p. 172)

La gestión del liderazgo se encuentra inmersa puesto que en los últimos años ha enfrentado retos importantes en su implementación.

De acuerdo con Asrar-ul-Haq y Anwar (2018 p. 179-189) “ejercer un liderazgo efectivo no es tarea fácil para quien asume esta responsabilidad, sean estos hombres o mujeres, pues requiere un gran esfuerzo para enfrentar factores externos e internos que dificulten su gestión”.

“En el caso de las empresas del sector manufacturero, por ejemplo, generar relaciones estrechas y continuadas entre líderes y subordinados se vuelve complejo debido a la naturaleza de sus actividades” (Bester, *et al.* 2015 p. 1-14).

“Aunado a ello, el desconocimiento de un estilo de liderazgo efectivo para generar en el personal un sentido de pertenencia y confianza dificulta aún más la situación” (Esguerra y Contreras, 2016 p. 262-268).

Para Qian et al, y Zhang, Song, Wang y Liu (2018 p. 258-270):

El liderazgo radica en la capacidad que se tiene para encauzar la labor de las personas hacia metas efectivas y específicas, otorgando empoderamiento e impulsando el comportamiento proactivo hacia la solución de situaciones complejas, puesto que una característica peculiar del liderazgo está vinculada a la posibilidad de servir y apoyar a otros individuos para impulsar su potencial en procura de su crecimiento personal y laboral.

“Por lo anterior, es que sin importar el hecho de que un líder nace o se hace, este debe de ser ampliamente valorado, ya que es indudablemente el impulsor y generador de valor agregado en la institución” (Escandón y Hurtado, 2016 p. 137-145),

Por otra parte, tenemos una característica singular y propia del liderazgo transaccional que es promover la satisfacción con el esfuerzo realizado a través de una gratificación económica. Esto no es solo un hecho de gratitud. Es decir, en la época actual, es imposible imaginar el esfuerzo de los profesionales sin recibir algo a cambio.

El sacrificio solo queda en el nivel de la gratitud y el reconocimiento moral, pero todo esfuerzo debe ser recompensado con motivación y recompensas objetivas y económicas.

Tipos de liderazgo

Liderazgo Laissez-Faire.

Es un líder que confía en el conocimiento profesional de sus subordinados, sabe que sus trabajadores están absolutamente capacitados para realizar las actividades que se les encargaran para que puedan realizar sus funciones de una manera eficiente.

Además, este líder está definido por dar a los trabajadores la mayor libertad para realizar sus actividades. Dado a que solo se preocupan por los rendimientos y no por el proceso de cómo se realiza cada actividad, es por eso que se debe prestar cuidado a la falta de liderazgo a la hora de aplicarlo, ya que pueden tener mejores resultados si se está cuidando el proceso ya que puede incurrirse en errores por parte de los subordinados, no debemos olvidar que es tarea del líder realizar la supervisión correspondiente.

Jinez, N. (2018, p. 24) plantea que los líderes mantienen el status de no influencia, que aluden la responsabilidad, solo intervienen cuando el problema sea grave.

Las principales características del líder son el desinterés y el apoyo insuficiente a los seguidores, y solo se limitan a los resultados de la actividad.

El autor señala que este tipo de liderazgo no es suficiente para ser implementado en la organización, porque el liderazgo solo no ejerce ninguna función y en las situaciones más relevantes es escaso, por lo tanto, nos da entender que no importa cuánto sepan de las actividades los trabajadores, siempre van a necesitan una supervisión interna para evitar la duplicación de trabajo y/o malgastar el tiempo.

Además, los empleados deben sentir el apoyo del líder para motivarlos a lograr más metas planificadas.

Este tipo de liderazgo no interviene en las actividades que realizan los trabajadores, además, se les supervisa muy poco. En este tipo de liderazgo, los líderes no presionan a su equipo de trabajo, sino que más bien, les dan todas las libertades para que ellos puedan hacer su trabajo como mejor les parezca.

El liderazgo laissez-faire permite que sus empleados sean más creativos y tengan mejor capacidad de producir. “Sin embargo, existe un problema, puesto que algunos empleados, al ver que se les da libertad y no se les supervisa como debería ser, optan por no cumplir con su trabajo”. (Vega, 2019 p.57)

Blanch, Gil, Antino, & Rodríguez (2016 p. 170) mencionan que:

El tipo de liderazgo brinda libertad a sus trabajadores, además, reciben muy poquísima supervisión. Pero, a pesar de que este líder da libertad, también interfiere en situaciones necesarias. Este tipo de liderazgo se caracteriza por no controlar y no imponer tantas órdenes a sus trabajadores, porque dicen que aquellos trabajadores con mucha experiencia desempeñan mejor su labor cuando no están siendo supervisados

“El líder no realiza las funciones que le corresponden, no muestra responsabilidad por el grupo y los deja a cargo de su propia iniciativa” (Sánchez y Barraza, 2015 p.164).

En este estilo de liderazgo, el líder intenta evita las decisiones y acciones que lo responsabilizan de los resultados. Es un liderazgo donde no existe autoridad, generando con ello una ausencia física y psicológica de la gerencia en momentos difíciles e impidiendo el control y orientación de los subordinados. (Bernasconi y Rodríguez, 2018 p.1).

Es un estilo lo de liderazgo que, según su designación, se traduce como “dejar hacer”. Se caracteriza por la ausencia de dirección y control. Algunos autores consideran que es un tipo de liderazgo sobre personas con un alto grado de madurez, autodisciplina y autocontrol; sin embargo, consideran que es peligroso en casos de líderes que no tengan ninguna de las características indicadas. Choque (2015 p. 201).

Liderazgo democrático.

Los líderes demócratas piensan fielmente en el alcance de la complicitad de sus empleados y sus opiniones son tomadas en cuenta, lo que promueve su participación y genera pasión en su entorno laboral.

Además, los trabajadores también pueden expresar sus opiniones, no solo aceptando tareas, sino participando en la toma de decisiones de la empresa.

También podemos observar que el cambio solo es posible si se apoya en el compromiso de todos los empleados; confía en ellos y les permite comunicarse con claridad, fluidez y eficacia, así como también fomenta la creatividad, la participación y se gana el respeto de su equipo a través de sus buenas intervenciones y su eficiente trabajo en las mejores decisiones tomadas.

Según Sánchez, S. (2019 p.1) define que el liderazgo democrático, consiste en promover la participación y el entusiasmo, aplicándolo en el empleado, que facilita el diálogo entre todo el equipo, teniendo en cuenta todos los informes y visiones sobre la realidad de la empresa. El autor nos da a conocer que la participación de los miembros del equipo y la empresa en conjunto son muy importantes para la toma de decisiones, ya que se dará a conocer cuáles son las necesidades de los trabajadores para desenvolverse, y poner en práctica todas sus habilidades para lograr los objetivos mediante las estrategias de sus dirigentes.

Según Luna (2017) afirma que “el líder promueve la participación de sus trabajadores, es decir, toma en cuenta las sugerencias y comentarios del personal, sin embargo, el líder es quien toma la decisión final” (p.9).

El autor anterior plantea que, el líder democrático busca la flexibilidad, la unión entre empresa-trabajador permitiendo dar paso a la creación de un grupo de trabajo estable, empoderado y que no se limita solo a recibir órdenes si no que ayuda a mejorarlas con su participación constante. Esto permite llegar con éxito a las estrategias plasmadas por la organización o bien del grupo de trabajo.

Blanch, Gil, Antino, y Rodríguez (2016 p. 175) explican que a diferencia del liderazgo Laissez-Faire, este tipo de liderazgo si permite la participación de los trabajadores en las distintas actividades de las empresa. En este tipo de liderazgo se toman en cuenta las opiniones de los empleados, se escuchan y se respetan, haciéndolo sentirse involucrado con la empresa, aunque al final, es el líder quien toma las decisiones.

Sánchez y Barraza (2015p. 162) indica que generalmente, a este liderazgo se le conoce como liderazgo participativo; se caracteriza por motivar a los trabajadores dejándolos participar en la toma de decisiones de la empresa. Lo importante aquí, es que todo el equipo de trabajo participe y se comunique entre ellos adecuadamente.

Medina, G. (2017) nos explica a su perspectiva las ventajas del líder democrático:

- Mayor autonomía: Los colaboradores se sienten con mayor moral decisiva para tomar decisiones cuando el líder no se encuentra en beneficio de todo el grupo u toda la organización.
- La comunicación es efectiva, en forma como el líder interactúa, se relaciona con los colaboradores para generar una comunicación sana y efectiva.

Fischman (2013) afirma: “la comunicación bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal” (p. 87).

El autor menciona que aplicando una comunicación asertiva genera un ambiente laboral armonioso y se evitan malentendidos caso contrario a cuando no es transmitida de forma correcta a los receptores.

- Mayores índices de innovación: Libertad para que todos los miembros de la empresa manifiesten sus ideas y contribuyan a la mejora de los procesos.
- Mayor productividad: Los colaboradores se sienten motivados y se enfocan en cumplir con los objetivos de la empresa.
- Mejora del clima laboral: Las relaciones entre líder y colaboradores son más flexibles y todos trabajan en equipo para que los resultados beneficien a todos. (p.32)

Liderazgo autocrático.

Este tipo de liderazgo “Le gusta tenerlo todo bajo control, toma decisiones sin contar con la opinión del equipo, esto es, vela por su integridad, pero sin tener en cuenta sus necesidades y sus comentarios. A veces, este tipo de liderazgo puede afectar a la motivación de las personas” Espinoza (2019) lo que generará estrés y baja autoestima en los empleados dando paso a resultados ineficientes.

Además, menciona que los líderes autocráticos no negocian con su equipo provocan una fuerte insatisfacción. En otras palabras, el comportamiento grupal muestra frustración y tensión, por la falta de inclusión. El líder tiene poder absoluto, nadie cuestiona, ni desafía sus pautas formuladas porque no se le tomara en cuenta y pudiera llegar a ser castigado.

Un líder autocrático aplica todas sus características puede que el personal baje su desempeño por la presión que se ejerce, así mismo pasa con un líder democrático, si se deja rienda suelta al personal en hacer lo que ellos desean existe una gran probabilidad de que su desempeño baje porque existe mucha flexibilidad en los procesos. Mera, Cruz, Zambrano (2021 p. 1)

Sánchez y Barraza (2015 p. 169) este tipo de liderazgo se basa en que los líderes tienen todo el poder para decidir, determinar estrategias y planes, en donde los trabajadores no intervienen para nada, ni siquiera opina ni contradice al líder. Este tipo de liderazgo funciona mejor cuando se desean resultados rápidos. El liderazgo autocrático, permite que los trabajadores estén involucrados al cien por ciento en su trabajo, pero también puede que los trabajadores no se sientan a gusto y no exista un buen ambiente de trabajo.

En el liderazgo autocrático todo el poder se concentra en el líder, en donde los trabajadores o empleados no intervienen para nada, solo siguen las ordenes de sus líderes. Este tipo de liderazgo elimina por completo las existen hay acciones de holgazanería por parte de los trabajadores, en donde lo único que ellos deben hacer es obedecer a su líder. (Vega, 2019 p. 28)

Desventajas de un líder autocrático.

A continuación se mostrara algunas desventajas realizadas por fuentes (2019) de las consecuencias del uso del liderazgo autocrático:

- Bajo sentimiento de pertenencia: Los colaboradores no se sienten partícipes en el grupo de trabajo, es por ello que se sienten aislados y no dan todo su esfuerzo para el logro de las metas.

- Baja autoestima: Debido a que no toman en cuenta sus ideas, propuestas y no se ven valoradas, los colaboradores se sienten desaprovechados y no escuchados en su lugar de trabajo.
- Bajo clima laboral: Es el inadecuado ambiente laboral creado por todas las situaciones de conflictos dentro del equipo de trabajo.
- Altos niveles de estrés: Se da debido a la alta exigencia y presión que sufren los colaboradores por los líderes para que cumplan con las actividades encomendadas.

Los líderes autocráticos no son adecuados para las empresas porque la información está concentrada y las decisiones se toman sin considerar a sus empleados. Este tipo de liderazgo producirá un alto grado de molestia laboral por lo limitado que es al compartir lo cual repercutirá en la economía de la organización.

Liderazgo burocrático

Con este estilo, el líder realiza todo según normas y muy rigurosamente sin salir de lo establecido.

En algunas organizaciones esto es clave dado al objeto social de la misma donde se debe cumplir con ciertos parámetros por temas de riesgo o procesos industriales.

En una empresa del sector de servicios este estilo no debe ser muy utilizado debido a que el líder debe tener mente abierta y estar atento a los cambios del entorno con una comunicación efectiva según Adames (2015)

Pues bien, se sabe que, al hablar de liderazgo burocrático, existen paradigmas como lo es el apego exagerado a las normas y reglamentos y un ambiente de trabajo tenso y poco social. Cabe resaltar que al ejercer esta tipología de liderazgo los resultados de trabajo son de alta calidad lo que genera que exista eficiencia y eficacia en todos los procesos de la empresa. De cierta manera se puede afirmar que el líder burocrático direcciona a toda la organización al máximo cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, ya que al estar tan apegado a la normatividad y reglamentos ejerce un efectivo control en todo momento. Gaitan, Ramirez (2019 p.19).

El liderazgo burocrático sigue las reglas que establece la organización al pie de la letra, y controlan a sus colaboradores las sigan, este tipo de liderazgo es efectivo en lugares donde hay ciertos tipos de riesgos, como empresas de seguridad, empresas que transporten materiales tóxicos, o donde se requiera un control absoluto de las tareas, es posible que no funcione en algunas áreas como son la de creatividad, ya que puede causar estrés el control estricto. Lirios, Guillén, Sánchez, Velázquez, & Flores (2016 p. 110).

La organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros

se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados, el desempeño de las ocupaciones de su puesto representa su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico perfilándose una carrera profesional dentro de la organización. La vinculación de los miembros de la organización con la misma es indefinida.

Selznick y Merton son los dos autores más representativos del enfoque estructuralista después de Weber, profundizan en el análisis del modelo burocrático haciendo énfasis en sus problemas prácticos de funcionamiento y de control. (Ramiro 2016 p. 8)

El primero en describir este tipo de liderazgo fue Max Weber en 1947. “El estilo burocrático de liderazgo está basado en la obediencia a reglas normativas y la adherencia a determinados ejes de autoridad, es decir, más que ser un líder es un jefe” (Añazco, Valdivieso, y Sánchez, 2018 p. 148).

Las características de este estilo son generalmente equiparadas a las del liderazgo transaccional.

Liderazgo Carismático

Los negocios se establecen con base en las relaciones interpersonales, por ello, el cómo interactúan socialmente los líderes es clave para el éxito. Dentro de los diferentes tipos de liderazgo se ha identificado uno que resalta entre los demás precisamente por la manera en que el líder entabla sus relaciones sociales. Este es el liderazgo carismático. Tucker, (2017 p.1)

Track (2018) define carisma como “cierta calidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o cualidades supernaturales, sobrehumanas, o por lo menos específicamente excepcionales.

Group, (2018 p.6) El liderazgo carismático es aquel que permite a quien lo ejerce motivar e inspirar al resto de personas de la organización; van más allá del carisma. La capacidad de inspirar y motivar a los demás es una habilidad conductual:

- Visionario: aquel líder que proporciona una imagen clara del futuro y es capaz de transferirla al equipo.
- Conector: se trata de los perfiles que construyen relaciones personales positivas, a nivel individual y grupal, gracias a su escucha activa e inteligencia emocional.
- Conductor: se refiere a aquellos profesionales que presentan una alta orientación hacia la consecución de objetivos, impulsando para ello el desempeño de los trabajadores y los equipos.
- Ético: consiste en aquel líder que proporciona un poderoso modelo a seguir sobre cómo hacer las cosas correctas de la manera correcta.
- Entusiasta: aquellos directivos que exudan pasión y energía sobre la organización, sus objetivos y el trabajo en sí mismo.
- Experto: engloba a los líderes que ofrecen al equipo una sólida dirección técnica que proviene de una gran experiencia.

Las cualidades de un líder carismático

Maxwell (2017) define el carisma como: “la capacidad de inspirar entusiasmo, interés, o afecto en otros por medio de la gracia, la sensibilidad y la influencia personal.”

- Visión y articulación.
- Sensibilidad al entorno.
- Sensibilidad a las necesidades de los miembros.
- Toma el riesgo de forma personal.
- Desarrolla un comportamiento poco convencional

Liderazgo transformacional

Sánchez & Barraza (2015 p. 161) nos indican que el liderazgo transformacional se basa en crear un ambiente laboral adecuado, en donde los trabajadores puedan mantener una buena relación. Al hacer esto fomentamos el trabajo en equipo y se alcanzan las metas trazadas por la empresa de manera eficaz y eficiente. Además, con una constante comunicación, se logran buenos resultados.

“Los líderes transformadores utilizan la comunicación como un elemento fundamental para conseguir buenos resultados y cumplir con los objetivos planteados por la empresa. Además, genera un ambiente laboral adecuado.”
(Vega, 2019 p.39)

Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad.

Burns teoriza que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes.

“Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional”.
Fernández, Quintero (2017 p. 71)

“El liderazgo se refiere a la capacidad de influir sobre grupos o individuos, al interior de una organización, con la finalidad de generar una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales” (Solajà et al., 2016 p. 100).

A su turno, “el liderazgo transformacional forma parte de la tipología representada en la teoría de Bass y Avolio y se trata de uno de los estilos más analizados en el estado del arte” (Banks et al., 2016 p. 634).

El liderazgo transformacional se caracteriza porque el líder genera objetivos desafiantes, que son posibles, pero no fáciles de alcanzar, y para su cumplimiento empodera a sus seguidores, sobre la base de valores institucionales que conducen a un clima moral en el que se reconocen los aportes individuales para los logros colectivos o institucionales (Araneda Guirriman et al., 2016 p. 139). Este tipo de liderazgo se configura a partir de un conjunto de variables: la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiraciones, la estimulación intelectual y la consideración individual (Cheng et al., 2016 p. 1210).

De manera consistente, “la influencia idealizada conductual se manifiesta a partir del comportamiento del líder, es decir, cuando el líder manifiesta conductas que son percibidas como ejemplares por sus seguidores” (Mullen et al., 2017 p. 405).

El liderazgo transformacional produce cambios en el estilo de comportamiento de las personas, lo cual influye en las organizaciones, se reinventa la forma de valorar y percibir el entorno, se desarrolla una comunicación más fluida, se genera inspiración, compromiso, permitiendo una mayor motivación y confianza con los subalternos, incrementando la efectividad en el desarrollo organizacional (Burns, 1978; Hermosilla, Amutio, Da Costa, y Páez, 2016 p. 32)

El líder transformacional asume riesgos, tiene una visión más objetiva para reconocer oportunidades, tiene apertura a crear experiencia y adquirir nuevo aprendizaje, transmite inspiración e interés en las actividades que realiza hacia sus seguidores para conseguir las metas organizacionales (Fernández y Quintero, 2017 p. 58).

Liderazgo transaccional.

Se centra en el intercambio de incentivos monetarios entre el jefe y el empleado, como recompensa por hacerlo bien y cumplir con las metas establecidas. En este tipo de liderazgo, todas las partes se benefician de él.

Por un lado, los subordinados son recompensados por sus esfuerzos; por otro lado, los líderes motivan a los trabajadores desarrollando y difundiendo activamente la productividad de la organización.

Por lo tanto, este tipo de liderazgo se concentra en el comportamiento constructivo, aunque también se ejerce presión a los trabajadores con el objetivo de condicionar su comportamiento, además este tipo de liderazgo también se le puede conocer como recompensa contingente.

Además que un liderazgo activo que se puede aplicar a las empresas porque aumenta el sentido de pertenencia a la organización, mejora la productividad, el clima laboral, y brinda beneficios económicos y materiales, es decir, todo el mundo lo toma como un tipo de liderazgo ganador. Porque es muy importante que los líderes de equipo formen una estructura clara para que los trabajadores puedan desempeñarse de la mejor manera y producir resultados efectivos que beneficien al equipo de trabajo y a la organización.

Alarcón (2015, p. 83) nos menciona que:

El liderazgo transaccional invoca a un tipo de conocimiento empresarial en el que el personal que dirige la institución a través de mecanismos de participación, en función a incentivos personales y profesionales, logra mejorar los niveles de identificación y compromiso de los agentes educativos de tal forma que todos los miembros de la comunidad educativa aportan desde el lugar que les corresponde para lograr los objetivos institucionales, sean estos a nivel pedagógico, administrativo e institucional.

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de información y beneficios entre trabajadores y líderes. Es decir que los empleados son recompensados por desempeñar muy bien su labor, lo cual beneficia al

líder, porque a través de ello, está motivando a su equipo de trabajo.
(Vega, 2019 p.32)

Blanch, Gil, Antino, & Rodríguez (2016 p. 175) mencionan que este tipo de liderazgo se caracteriza porque los líderes premian a sus trabajadores por su ardua y excelente labor, lo que también beneficia al líder, puesto que, al motivarlos de esa manera, consigue que sus trabajadores realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz.

“El liderazgo transaccional se establece mediante un carácter legal y burocrático en las empresas, en donde el uso de la recompensa es el mecanismo para favorecer la motivación laboral” (Durán y Castañeda, 2015 p. 136).

Los miembros de una organización ofrecen sus servicios de trabajo y como resultado de esta actividad reciben una compensación económica facilitando en los trabajadores los recursos que permitan los objetivos personales y organizacionales. La recompensa de pago es un sistema en que ambas partes ganan por un esfuerzo realizado. (Guanilo, 2017 p. 37).

“El liderazgo transformacional y transaccional trabajan de manera conjunta, mientras que el liderazgo transformacional intenta cambiar la cultura organizacional, el liderazgo transaccional trabaja en la cultura existente” (Fernández y Quintero, 2017 p. 73).

Algunos beneficios de tener este tipo de liderazgo son: la claridad de objetivos, la importancia de los incentivos, la retroalimentación oportuna, así como las formas de desempeño de los trabajadores

Moss (2019 p.1) argumenta que:

Fomentar las culturas transaccionales tiene algunas limitaciones, como la falta de compromiso, la tendencia a realizar el menor esfuerzo requerido y un disminuido desarrollo profesional, debido a que la relación entre los líderes y los seguidores suele basarse en transacciones que, aunque definidas con claridad, no necesariamente cuentan con valores compartidos o metas de desarrollo a largo plazo. En otras palabras, las dimensiones de liderazgo transaccional son relevantes, ya que delinean los límites de la relación entre el líder y sus seguidores; empero, resultan insuficientes para promover las culturas organizacionales sostenibles.

Este tipo de líder anticipa posibles contingencias y adopta un estilo de supervisión que identifica los obstáculos emergentes y apoya a sus colaboradores para evitar problemas futuros. Parveen, Riffat y Uzair (2018) presentan evidencia de que algunos líderes educativos tienden a practicar este tipo de conducta en su trabajo como estrategia de cumplimiento de metas. Así mismo, este factor de liderazgo, y el liderazgo transaccional en general, fomentan que el personal docente se involucre en el trabajo (Rana, Malik y Hussain, 2016 p. 161).

Una característica particular a enfatizar respecto al liderazgo transaccional es que se considera momentáneo, ya que los seguidores actúan con base en los incentivos que reciben en un tiempo dado, lo cual obliga a que los líderes tengan nuevamente que negociar con el personal para el cumplimiento de actividades u objetivos futuros. (De Oliveira y Ferreira, 2015 p. 493)

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, este se basa en un intercambio de información fluida entre líderes y seguidores, donde los primeros detectan las necesidades y deseos de sus seguidores, definen objetivos y tareas, y recompensan a este si tienen niveles de rendimiento óptimos. (Almirón-Arévalo et al.: 2015 p. 25).

Las características que presentan estos líderes son:

- “Recompensa contingente, donde el líder recompensa o entrega incentivos a los seguidores si estos cumplen con las expectativas”. (Fernández y Quintero: 2017 p. 61)
- “Administración por excepción activa, referida a la práctica de los líderes de monitorear activamente el progreso de los seguidores para anticipar problemas y tomar medidas correctivas antes de que los problemas se conviertan en preocupaciones serias” (Russell et al.: 2018, p. 262).

“Este estilo se reconoce como funcional, en el sentido de que mantiene el flujo normal de las operaciones de una organización, garantizando el cumplimiento de los procesos para obtener los resultados deseados” (Almirón- Arévalo et al.: 2015 p. 26).

El liderazgo transaccional se define como la relación recompensa-acción entre líderes y empleados, que opera para obtener resultados basados en la autoridad burocrática y la legitimidad dentro de la organización. En este sentido, en las organizaciones que no tienen la motivación para alcanzar metas, la estrategia propuesta por los líderes transaccionales es utilizar recompensas, incluyendo incentivos a los empleados a través de bonificaciones o reconocimientos, que en la actualidad constituye el normal y efectivo funcionamiento de la organización,

en resumen, es un mecanismo efectivo, por ello implica generar cambios mediante la estimulación intelectual, consideración individual y la motivación.

Asimismo, los líderes transformacionales influyen en las percepciones de los empleados, respecto a sus posibles ideales y en alterar las condiciones centrales de trabajo (control y autonomía de los empleados), emprenden cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización; y, en el aspecto de la salud pública, propician cambios que mejoran la calidad de servicio que se brinda al paciente, cimentado en valores y en las cualidades personales del líder. Almirón, Trejo, García (2015 p.1).

En la práctica, este supuesto a menudo ignora factores emocionales complejos y valores sociales presentes en entornos de trabajo y relaciones interpersonales. El liderazgo transaccional funciona bien en una situación de oferta y demanda de mucho empleo, junto con los efectos de necesidades más profundas, pero puede ser insuficiente cuando la demanda de una habilidad supera la oferta. El comportamiento de liderazgo transaccional es utilizado en un grado u otro por la mayoría de los líderes. Sin embargo, puede ser bastante limitante si es el único estilo de liderazgo utilizado. Como dice el viejo refrán, "si la única herramienta en su caja de herramientas es un martillo, usted percibirá cada problema como clavo". Hoy en día, la mayoría de los líderes estarían de acuerdo en que las recompensas materiales y el temor al castigo pueden no ser el mejor enfoque para motivar a sus trabajadores. Debido a que el liderazgo transaccional fomenta intercambios específicos y una estrecha relación entre objetivos y recompensas, los trabajadores no están motivados para

dar nada más allá de lo que está claramente especificado en su contrato.

Quispe (2017 p. 15)

El liderazgo transaccional es uno de los estilos de liderazgo que busca la productividad, no para cambiar las cosas, sino para mejorarlas en beneficio de la organización. Es por esto que muchas veces el rol del líder es muy importante en las decisiones que se pueden tomar en la organización. La calidad de estas decisiones dependerá del equipo de trabajo, la cooperación, el esfuerzo y el compromiso del líder. El líder es muy importante en toda organización y/o empresa porque es la persona que dirige, controla y asigna las funciones y actividades del responsable. Por lo general, el resultado se obtiene en beneficio de la organización y el trabajo en equipo, depende de él.

Recientemente, el personal de las instituciones públicas se ha visto afectado por factores como reestructuraciones, cambios políticos, inestabilidad provocada por la insuficiente experiencia en puestos de liderazgo, incertidumbre en el personal, funciones y actividades, y muchas veces han propiciado el reinicio del proyecto, casi iniciando desde cero. A expensas del tiempo e incluso del presupuesto.

Dimensiones de la variable Liderazgo transaccional

Apuntan que los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus empleados en la búsqueda de los objetivos implantados, aclarándoles los requisitos del rol y de la tarea asignada a cada una de ellas. Este tipo de liderazgo presenta las siguientes dimensiones: (a) Recompensa contingente, el cual consiste en el trueque de recompensas por trabajo; es decir, el reconocimiento a los logros alcanzados mediante recompensas por el buen desempeño laboral. (b) Administración por excepción activa, la cual se da al emprender acciones

correctivas al identificarse desviaciones de las reglas y estándares establecidos.

(c) Administración por excepción pasiva, la cual consiste en intervenir únicamente si los estándares no se cumplen.

Dimensión 1: Recompensa contingente

Esta dimensión se realiza a través del trueque mutuo entre aquel que ejerce el jefe y el trabajador. Este intercambio ofrece remuneración en base al cumplimiento de los objetivos.

Estas remuneraciones pueden o no pueden ser entregadas, además el jefe aclara las expectativas de sus trabajadores y entrega reconocimiento cuando se logran las metas. Este intercambio de recompensas ofrecidas por el jefe a los miembros de su equipo ocurre cuando los trabajadores llevan adelante sus labores y por su parte el jefe concede una serie de incentivos como las recompensas económicas. Utilizando este tipo de liderazgo suele alcanzar resultados muy favorables cuando se emplea de manera efectiva impactando la satisfacción de los trabajadores y en el rendimiento de las empresas.

En virtud a la recompensa contingente las actitudes del líder hacia sus seguidores se manifiestan expresando su satisfacción cuando se cumplen los trabajos encomendados reconociéndolos con premios por lo que se hizo bien. Existe una disposición por aclarar lo que otorgará mérito del esfuerzo desarrollado y en prestar ayuda para evitar que se produzcan errores o para que se superen las dificultades. El líder tiene una atención especial para motivar a sus seguidores en la consecución de las metas y objetivos definidos. Collantes (2017 p.29)

Dimensión 2: Dirección por excepción activa

En la dirección por excepción activa existe un monitoreo constante que procura controlar e identificar cualquier desviación de las normas y de tomar acciones para corregirlas, es decir se actúa ante el primer síntoma que pueda amenazar la consecución de las metas. En la dirección por excepción activa no se otorga apoyo frente al fracaso. (Pirela, 2010 p.30).

Este rasgo del liderazgo transaccional, el líder es quien establece y adopta medidas correctivas al proceso, ejecuta controles con el fin de identificar diferencias con los parámetros establecidos. Se distingue también que el líder no conserva un vínculo muy personal con sus colaboradores, sin embargo, sí es posible que muestre interés por el bien de ellos con la finalidad de que laboren de la mejor manera. Como no existe una interrelación, la confianza de este rasgo de liderazgo transaccional se encuentra constituida por el adecuado funcionamiento de los elementos de control así como en la aplicación firme de sanciones o castigos, distrayéndose del factor como individuo. Collantes (2017 p. 30)

La dirección por excepción activa tiene el afán por el desarrollo organizacional vigilando de forma ágil cualquier hecho que desacelere lo planeado. Hay una aglomeración por detectar, rectificar y hacer seguimiento a los errores de modo que sirva como aprendizaje y sean atendidos oportunamente para que no obstaculicen los objetivos o metas que tengas implementados en la organización.

Dimensión 3: Dirección por excepción pasiva

En esta dimensión por excepción pasiva el jefe trabaja únicamente si el grupo de trabajo se sale del rumbo. El líder asume una actitud similar al laissez-faire (dejar hacer) evitando responsabilidades y se aleja de tomar decisiones. además, se prefiere dejar las cosas como se localizan y esperan a que los problemas adquieren relevancia para intervenir.

Dichas afirmaciones sobre la dirección por excepción pasiva asumen la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente aun no es necesario intervenir esperando que los inconvenientes sean crónicos para recién actuar. El líder aquí no es incisivo con el monitoreo del trabajo y se aborda a los trabajadores únicamente para acusarlos de los errores cometidos. Collantes (2017 p.31)

De la misma manera debemos aclarar que otra característica del liderazgo transaccional viene a ser el respeto por los compromisos asumidos mutuamente, así como el orden y el valor que se le asigna cuantitativamente a los logros alcanzados.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es esa actividad que se desarrolla en un conjunto de personas dentro de un colectivo en cualquier ámbito de la vida ya sea social, económico, laboral y familiar. Siempre está presente en la vida del ser humano debido a que somos seres sociales destinados a convivir y relacionarnos con otras personas. Por ello, debemos apostar a desarrollar un buen ambiente de trabajo en nuestras entidades

públicas donde sus servidores puedan desarrollarse como un equipo y lograr los objetivos de cada una de las instituciones a las que representa. Barrios, Contreras, Mendieta, Rangel y Frassati (2019 p.30)

El trabajo en equipo suele verse como una competencia pues durante la época escolar que es donde se suele trabajar así se suele poner énfasis en competir unos con otros, pero estamos muy lejos de su significado.

Conocer el concepto, así como la relación en el que se desarrolla el trabajo en equipo es fundamental para poder conocerlo de manera adecuada y saber interpretar.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar respecto al concepto de trabajo en equipo. Entre las más aceptadas y extendidas en la bibliografía de la materia destacamos:

- Es el trabajo hecho por un conjunto de individuos donde cada uno se encarga de realizar una tarea, pero con la visión enfocada en el objetivo común.
 - Un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, de los que se responsabilizan.
 - Un colectivo de personas que interaccionan entre sí, desarrolla sentimientos diversos, comparten ciertos objetivos que guían de sus acciones. desarrollan espontáneamente ciertas normas internas y roles
- Asencio (2018 p.7)

En los anteriores conceptos podemos observar los tres aspectos claves que debe haber para que haya trabajo en equipo: organización, objetivos en común y conjunto de personas,

Conjunto de personas

Es imposible el trabajo en equipo sin un grupo de personas. Es un supuesto básico y fundamental. En la mayoría de las definiciones debe encontrarse el número ideal de personas para que los equipos de trabajo funcionen, siendo el número más aceptado el que fluctúa entre las seis y las ocho personas.

Al estar en trabajos en equipo dichas personas se generan lazos de unión, normas internas y roles o papeles que les sirven para complementarse y alcanzar las metas marcadas por las organizaciones o jefes de estas mismas.

Organización

En este siguiente elemento fundamental del trabajo en equipo. Los integrantes del equipo deben establecer procesos organizativos que les permitan alcanzar las metas. Dependerá de varios factores como puede ser el tipo de equipo, el porqué está creado el equipo de trabajo, las habilidades de cada integrante además de las competencias de cada uno.

Para el cumplimiento de los objetivos, se tiene que dividir el trabajo en los integrantes del equipo, dependiendo de qué habilidades y en qué puesto están asignados, antes se debe hacer una organización previa, además tener definido el encargado de estar checando que se cumplan los objetivos.

Objetivo común

Los objetivos en común es una de las principales similitudes que deben de tener los integrantes de un equipo de trabajo por lo cual guían sus acciones, dan fuerzas necesarias para llegar a cumplir los objetivos en común.

La motivación y el trabajo en equipo sin duda son variables que afectan el desempeño en cualquier tipo de organización, sean públicas o privadas, es importante destacar que el estudio permitió revisar elementos asociados al salario, reconocimiento, estatus según género, responsabilidades compartidas, manejo de conflictos, entre otras dimensiones. Asimismo, se valoró los años de experiencia e incluso el factor edad.

Todas las organizaciones buscan ser productivas, la productividad está asociada a un equilibrio de la eficacia y la eficiencia y este repercute en la rentabilidad, en el caso del sector público influye directamente en el buen servicio al ciudadano y una gestión pública de referencia como medidas de rendimiento. Barrios, Contreras, Mendieta, Rangel y Frassati (2019 p.25)

Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell y Lazzara (2015) lo definen como: “un proceso adaptativo, dinámico y episodio que abarca los pensamientos, sentimientos y comportamientos entre los miembros del equipo mientras interactúan hacia un objetivo en común” (p. 600). También, estos autores mencionan que el trabajo en equipo es necesario para un desempeño efectivo del equipo, ya que, este define cómo las tareas y las metas se lograrán en conjunto. Por otro lado, proponen nueve consideraciones que afectan el trabajo en equipo, las cuales son cooperación, conflicto, coordinación, comunicación, liderazgo, conocimientos, composición, contexto y cultura.

Desde un contexto diferente, Usheva (2016) propone que el trabajo en equipo es un proceso que conlleva varias etapas de desarrollo y requiere un gran apoyo de la administración de la empresa, ya que, este es una garantía para la mejora de indicadores como la competitividad, eficiencia y las cuotas del mercado de la empresa.

El trabajo en equipo es considerado como un conjunto de dos o más personas que se reúnen para lograr objetivos en común, estos grupos tiene dos clasificaciones las cuales son formales e informales. Los grupos formales son aquellos que precisan la estructura misma de la empresa, tomando trabajos específicos dedicados a las metas generales de la organización. Por otro lado, los grupos informales no tienen una estructura fija ni se definen por alguna organización en particular (Melchor & García, 2016).

Condiciones para el trabajo en equipo

Para que los equipos de trabajo sean exitosos se requieren una serie de condiciones para ayudar a desarrollarlos, a continuación, se describen por: Enríquez (2016).

- Condiciones propicias

Todo líder de una organización debe conocer y creer en el trabajo en equipo, para promover algunas tareas, mejorar, e innovar constantemente; es el encargado de desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario, esto se logra por medio de

capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.

- Formación del equipo

El primer paso al momento de la creación de un equipo, es la designación de la persona que será la responsable del proyecto o tarea (líder o coordinador), esto se hace en función del objetivo del proyecto. Las cualidades necesarias para ser líder, deben ser que la persona sea madura y digna de confianza, con un alto grado de motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para llegar a acuerdos y lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.

- Establecer y aclarar objetivos

Todos los colaboradores de la organización deben tener presente cuales son los objetivos, algo importante es que tienen que ser compartidos, que se consideren realmente importantes así como alcanzables en un tiempo razonable (normalmente de tres a seis meses) a partir de esto cada persona sabrá lo que se espera del equipo y que puede aportar para beneficio del mismo.

- Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades)

Los miembros de un equipo deberán contar con un entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas así como conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto. El líder debería tener la habilidad de analizar, asesorar y solucionar problemas.

- Participación y buenas relaciones interpersonales

Para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en el proyecto.

- Comunicación y manejo de conflictos

En todo grupo de personas pueden existir conflictos debido a diferentes motivos los cuales representan obstáculos para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad por ello la comunicación es de vital importancia para evitar que obstaculice un proyecto y el líder es quien debe solucionar de la mejor manera posible el conflicto, para un bien común y para mantener un clima agradable.

La resolución de conflictos

Para resolver los conflictos que genera una determinada actividad se ha de tener cuenta las siguientes condiciones Fernández (2015):

- ⇒ Es fundamental cuidar la comunicación no verbal, pues se ha de mirar a los ojos cuando hables y mostrarte próximo.
- ⇒ Se considera elemental que los sujetos trabajen en base a la cooperación y que por tanto tratan de cubrir una determinada necesidad.
- ⇒ Se considera conveniente realizar preguntas y sugerencias que nos permitan llegar a adoptar una determinada solución.
- ⇒ No trates de adivinar lo que piensa el otro, simplemente se ha de preguntar de forma directa
- ⇒ Se ha de hablar del trabajo que ha realizado el sujeto, no de lo que es.

- ⇒ No se han de desarrollar temas pasados que ya fueron discutidos anteriormente.
- ⇒ Se considera adecuado no acumular los distintos problemas de forma indefinida, sino que lo adecuado es analizarlos en el momento en que surgen.
- ⇒ Se considera conveniente que escuchas al que expone los problemas no se debe de interrumpir.
- ⇒ No se debe de culpar a los otros de las responsabilidades que pertenecen al sujeto en cuestión
- ⇒ Se ha de evitar críticas de forma inadecuada al sarcasmo, pues se ha de evitar la humillación, venganza y el castigar al compañero.
- ⇒ Preguntar qué es lo que se puede hacer para mejorar las cosas.
- ⇒ Mostrar interés por lo que realiza el otro.
- ⇒ El ambiente ha de ser adecuado y facilitar la tranquilidad, intimidad y disponerse en un espacio neutral.

Armonía y logros

Un ser humano no es autosuficiente por los argumentos que tiene y con los que se desenvuelve, es vital el control y manejo de emociones que desarrolle, ya que estas le permitirán tener una armonía que lo integren en todos los campos; por ejemplo, para poder trabajar, una persona sola no logra los resultados, necesita colaboración, trabajo en equipo y una serie de habilidades que lo hagan parte de un equipo de trabajo engranado y con la disposición de sacar adelante las cosas, Díaz (2016)

La teoría administrativa siempre ha existido en la historia. Sus aplicaciones muestran cómo funcionan y permiten que las organizaciones produzcan de manera eficiente a través del esfuerzo, el compromiso y las relaciones cordiales entre los trabajadores, y se consideran más que simples herramientas para lograr el nivel de producción deseado.

Podemos resaltar la teoría clásica de la administración y la de las relaciones humanas como proclives de la paz. La teoría clásica de la administración, por la introducción de ciertos valores tales como, la responsabilidad y el orden; lo que permite establecer igualdad entre los miembros de la organización garantizando armonía y la prevención de conflictos. Moscote, Zulugar, Ortega, Jaramillo y Zapata (2015)

La organización es un espacio concreto de realización de los valores y los sentidos. En ella la participación colectiva no es algo que se cubre o se descubre, yace o se activa cuando hace falta. Cuando la organización se orienta tomando en cuenta los objetivos individuales de los sujetos, la implicación con la misma tiende a aumentar, generando un ciclo retroalimentado que lleva a la elevación de sus niveles de participación. Es, sobre todo, una opción, una actitud cuyos resortes y elementos se conquistan continuamente; necesita de decisiones y riesgos, y requiere ante todo compromiso con uno mismo, pero sobre todo con los demás. El aumento de la participación de los sujetos genera en ellos crecimiento, autodesarrollo y aumento de capacidades, estimulando una relación armónica que favorece el desarrollo organizacional. Reyes (2018 p.5)

Potenciar una armonía socio psicológica en las organizaciones hace que los individuos alimenten el sistema desde un fuerte compromiso y una convicción para el cambio, un camino que constituye un reto para que la cultura organizacional no sólo sea un reflejo directo de lo que piensan, sienten y viven los sujetos, sino que sea un horizonte a los que invite permanentemente a descubrir, transformar y mejorar (Reyes j, 2018 p.104).

Si en una organización laboral cada individuo es capaz de hacer contribuciones positivas, alentadoras y basadas en sus fortalezas, la cultura organizacional y el clima serán movilizados en una dirección que impulse a ofrecer a los grupos un espacio de convivencia armónica, de realización personal organizacional y de satisfacción de necesidades e intereses mutuos. Resyes y Moro (2019 p.201)

Logros

Es por ello que para lograr la eficiencia y la eficacia en las empresas; se propone la introducción de nuevas técnicas de análisis financiero que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y reducción de los costos y gastos. Para el logro de tales objetivos se hace necesaria la implementación de presupuestos. (Navarro, 2018 p. 2)

Hoy en día las empresas se preocupan por el desarrollo de sus objetivos, pero también por el de las personas que integran la organización, pues son estos los únicos capaces de aportar para lograr el crecimiento, el cumplimiento de los objetivos y el éxito en el mercado. Para esto las empresas requieren disminuir o eliminar el número de jefes, e incrementar

en su totalidad los líderes. Personas con altas capacidades, cualidades y habilidades. Banea-ordosgoitia (2019 p. 4)

“Para un líder es muy importante el conocer a fondo la cultura de las personas a las que va a guiar y acompañar, y debido a esto se debe conocer a la organización” (Chiavenato, 2017 p. 316), así mismo se debe conocer la mentalidad que predomina en la organización para llegar de una forma efectiva, además que se puede apreciar la cultura como un iceberg donde en la punta lo que se ve a simple vista de la organización está la estructura, objetivos y estrategias, y todo lo que tiene que ver con métodos de trabajo, puestos y componentes operacionales y del diario vivir, y lo que no se ve en este, se encuentran: comportamientos, percepciones y actitudes de las personas; emociones ante las expectativas y todo lo relacionado con aspectos sociales y psicológicos dentro de la organización.

Satisfacción Laboral

Definiciones

Según Pecino y López (2015) afirman que la satisfacción laboral es un concepto el cual se lo puede definir como un estado de conducta que tiene que ver con las sensaciones o emociones que adquieren o desarrollan las personas por las experiencias en su puesto de trabajo.

Yeren (2017) señala que:

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional de los colaboradores, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de

vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto refleja resultados positivos en la productividad.

Por su parte Sánchez y García (2017, p. 162) conceptualizan la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo.”

Al tomar en cuenta lo anterior la satisfacción laboral es básicamente un concepto que integra y hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos que forman parte de su trabajo, entre los que se pueden considerar la comunicación, el desarrollo dentro de la organización, las políticas propias de recompensas y reconocimientos, estilos de supervisión, sueldos y salarios y el cómo se sienten al respecto.

Mamani (2017) nos comenta lo siguiente:

La satisfacción laboral es un indicador de calidad de vida del trabajador, tiene que ver con las circunstancias personales y las del trabajo, es decir, relaciona entre lo esperado y lo encontrado por el trabajador en su centro laboral. La satisfacción laboral positiva facilita el compromiso y la lealtad con la organización, lo que resulta beneficioso para ésta, con mayores índices de productividad y mejora de la calidad asistencial.

En tanto Mendiola (2016) destaca la importancia de la satisfacción debido a que contribuye a generar mayor productividad, mayor entusiasmo, mayor compromiso con la organización por parte de las personas que la integran. Considera que, si las organizaciones velan por las necesidades de los trabajadores, estos tendrán el deseo de desempeñar mejor sus tareas, actividades y/o responsabilidades, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

Origen de la Satisfacción Laboral

Según Rodríguez, Gómez, de Ríos (2017) El trabajo juega un papel destacado en la vida del hombre. La mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen durante la mitad de su vida. Sin embargo, no fue hasta el pasado siglo XX cuando se comenzó a estudiar el trabajo desde el punto de vista científico, relacionando este tema con diferentes aspectos. Frank Taylor, en 1911, asumió que la satisfacción en el trabajo estaba totalmente relacionada con el salario recibido, es decir, con las recompensas. Más tarde, en los años treinta, aparecen estudios industriales que comienzan a dar importancia al bienestar del trabajador. Lacoa (2021) menciona que Haprock consideró que la satisfacción en el trabajo formaba parte de la satisfacción general con la vida y estaba relacionada con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para ese tipo de trabajo.

Rodríguez, Gomez, de Ríos (2017) comenta que, en 1945 Elton Mayo aseguró que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante

de la satisfacción en el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influyen en la satisfacción, como la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo, logros, etc. Este estudio fue el primero que se realizó desde una perspectiva psicológica.

Lacoa (2021) menciona que Herzberg desarrolló una teoría de la satisfacción en el trabajo basada en la jerarquía de Maslow, en la que concluía que no todos los factores influyen en la satisfacción; los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan si no están cubiertos, mientras que otros factores más elevados incrementan la satisfacción al conseguirlos. Esta teoría de higiene y motivación ha prevalecido en los estudios de satisfacción de la naturaleza del trabajo y ha conformado las bases del desarrollo de la valoración de dicha satisfacción.

Dicho autor comenta que las teorías de la motivación han supuesto otra influencia importante en los estudios de satisfacción en el trabajo. El psicólogo humanista Maslow desarrolló en 1954 una jerarquía de necesidades humanas, situando en el lugar más básico las necesidades que son vitales para sobrevivir y en el lugar más elevado aquellas que permiten el desarrollo intelectual de la persona. Basándose en esta teoría, la satisfacción ha sido enfocada por los investigadores sobre todo desde la perspectiva de una necesidad de realización personal.

La insatisfacción laboral se puede definir como la actitud negativa de un trabajador frente al trabajo, la persona puede experimentar un estado de intranquilidad o ansiedad cuando está insatisfecha, todo depende de la

personalidad y de las condiciones de trabajo en la que se encuentre. Otros aspectos que desencadena la insatisfacción con el trabajo son frustración y por ende una conducta agresiva, bajo rendimiento, incumplimiento de funciones, desmotivación o falta de interés en el trabajo que en sí resulta nocivo para la productividad de la empresa (Valenzuela et al., 2019).

Dimensiones

Con anterioridad se mencionó que la satisfacción laboral son factores internos o externos que ofrece un trabajo a quien lo ejerce para motivos de este estudio estos factores se han clasificado como dimensiones y se integran de la siguiente manera: sueldos y salarios, promoción, supervisión, beneficios monetarios, recompensas y reconocimientos, políticas y procedimientos, compañeros de trabajo, trabajo entre sí y comunicación, cada uno de ellos se define a continuación.

Sueldo y salarios

La remuneración es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras, constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asignó la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y

prestaciones que se adquieren, cómo son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, y demás, según Barriga, Rendón (2016 p. 17)

Albarrán (2015, p. 228) define al salario como “La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores y trabajadoras, en dinero o especie, es decir se trata de la retribución por el trabajo desempeñado evidenciado en la remuneración en cualquiera de sus formas”.

Promoción

La promoción es una oportunidad de mejorar las habilidades del empleado debido a que el trabajador asume nuevas responsabilidades, muchas veces dirigiendo a un equipo y con roles de supervisión del trabajo de otros empleados. La toma de decisiones también tiende a subir junto a la promoción. Fernandini (2015 p. 1)

La promoción busca que los colaboradores asuman nuevas responsabilidades, en algunas ocasiones su nivel jerárquico es mayor, buscando desarrollar nuevas competencias y habilidades que le permitan desarrollar las actividades correctamente.

Algunas organizaciones cuentan con sistemas formales de promoción considerando las habilidades de las personas, su antigüedad, experiencia y competencia, lo que les permite tener un desarrollo de personal dentro de la organización, sin embargo, estos sistemas formales no son aplicados en todas las organizaciones.

Supervisión

“Es un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos verifican el desempeño del personal. La supervisión debe reconocer méritos y sacrificios tanto como defectos y virtudes”. Reyes, Richard (2017 p.30)

Por otro lado, Morales (2018 p. 44) lo define como “las evaluaciones periódicas efectuadas para verificar el alcance de los objetivos y metas planteadas. También se desarrolla el autocontrol donde se verifican el cumplimiento de los componentes del control interno y su funcionalidad”.

Como podemos observar la supervisión es un proceso por el cual una o varias personas realizan una medición o chequeo de cómo se realizan los procedimientos de una organización para verificar si sus metas u objetivos se están realizando de la mejor forma, ya que hay diversas variables que pueden afectar o mejorar dichos resultados.

Además, podemos mencionar que la supervisión consiste en “actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación”. (Contraloría 2016 p.18).

Beneficios monetarios y no monetarios

En la actualidad, los aspectos monetarios de la compensación ya no son suficientes para motivar a los grupos de trabajo en las empresas, sino que se necesitan otros aspectos no monetarios como son el enriquecimiento en el puesto, las actividades que realiza, el ambiente de trabajo que se percibe y, recientemente, la dedicación y el vigor que tiene la persona, tal como lo mencionan Putra, Cho & Liu (2017 p. 263).

Por su parte, Mallin, Gammoh, Pullins & Johnson (2017) detectaron en un grupo de vendedores que los bonos económicos y las comisiones recibidas tienen un efecto motivacional favorable, pero este es de corta duración; es decir, el dinero se va en el presupuesto del bolsillo y es utilizado inmediatamente en los gastos incurridos en el día a día, propio de las necesidades de la persona que lo recibe. Por eso es necesario identificar formas alternas de recompensar en el trabajo, con la finalidad de poder mantener interés en las actividades que desarrollan las personas en un lugar de trabajo, que tengan efectos positivos, que no sean muy costosos para la empresa y que sean bien utilizados por las personas.

Por otra parte, se puede observar que la motivación puede ser definida como cualquier factor que afecte el comportamiento en busca de una conducta que contribuya a un objetivo, también pueden ser los esfuerzos y compromisos personales para desempeñar un cargo; la motivación puede ser interna (que emana del individuo mismo) o externa (que es proveída por la organización) (Robbins & Judge, 2017).

La motivación se ha asociado con el alcance de comportamientos positivos que favorecen el trabajo en equipo y el alcance de metas, al tiempo que permite mayor disposición para adaptarse al cambio y un entorno donde se percibe justicia. Este conjunto de beneficios se verá reflejado en los resultados organizacionales (Deschamps, Rinfret, Lagacé & Privé, 2016). Así como en el desempeño y satisfacción de cada colaborador (Berumen, Pérez-Merino & Ibarra, 2016; Delaney & Royal, 2017).

Recompensas y reconocimientos

El reconocimiento es una continuación de los esfuerzos y la dedicación de los trabajadores en el lugar de trabajo. Las recompensas intrínsecas, como la apreciación y el reconocimiento, son importantes y tienen sus propias funciones para estimular las actitudes de los empleados y mejorar su desempeño. Los empleados asumen que el reconocimiento es un aspecto de valor en un trabajo porque esto eleva su moral y están más motivados para aumentar su productividad en la organización. El reconocimiento es un aspecto importante que debe estar en la organización para aumentar la motivación y también es un catalizador para el éxito en el desempeño de la fuerza laboral. Cuando se satisface esta necesidad, funciona como un excelente motivador (Abu et al., 2019, p. 52).

Hay factores que se relacionan estrechamente con altos grados de satisfacción laboral, estos pueden ser, las tareas intelectuales estimulantes, los retos continuos, las recompensas que deben ser

equitativas, las posibilidades de la promoción, la calidad de trabajo, niveles de rentabilidad y una buena relación con jefes y compañeros. Motivación intrínseca se encuentra en el interior de la persona y el objetivo es básicamente satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal, ya que cuando alguien está motivado intrínsecamente obtiene placer por la propia realización de la tarea, en otras palabras, disfruta con su propio proceso. Ramírez (2019, p.23)

Políticas y procedimientos

Los procedimientos se pueden definir como una serie cronológica de actividades para conseguir un resultado.

La importancia del conocimiento de los procedimientos en las organizaciones radica en que apoyan a los colaboradores en la realización de sus actividades dando orden y secuencia a estas, lo que permite detectar errores o posibles áreas de mejora, además que generalizan el conocimiento en la realización de las actividades

Para Gómez (2015) el objetivo de los procedimientos es:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Evitar la pérdida de información por errores que se den a causa de desconocimiento de las tareas específicas.
- Que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.

- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general y el uso adecuado del equipo.

Compañeros de trabajo

Las relaciones interpersonales y la interacción social son de suma importancia para lograr la adaptación del colaborador a su entorno laboral, contar con compañeros de trabajo colaboradores, que brindan apoyo y con los que se pueda establecer relaciones socio laborales óptimas favorece el nivel de satisfacción. Por el contrario, la inadaptación de un colaborador a su ambiente de trabajo trae consigo tensión y estrés laboral, factores que inciden negativamente en su desempeño y en su calidad de vida laboral. Fernández, Longás, Chamarro & Virgili (2015 p. 56)

Los efectos negativos que podríamos definir como simples, por ejemplo, no recibir apoyo de sus compañeros; hasta algunos más complejos como pérdida de la salud o la disminución de posibilidades de éxito profesional, influyen en la motivación, aislamiento y distancia con el trabajo.

El entorno laboral no solo satisface necesidades que están ligadas al dinero, sino también satisface necesidades de interacción social; es por ello que los compañeros de trabajo y la conducta del jefe pueden influir de manera positiva o negativa en los niveles de satisfacción. Diversos estudios demuestran que la conducta comprensiva y amistosa del jefe eleva los niveles de satisfacción del individuo. García, Talía, Grandes (2016)

Comunicación

La comunicación organizacional existe a partir de que una persona se agrupa y empieza a crear instituciones que toman relevancia en la sociedad. Toda institución desde el principio de la sociedad hasta hoy día trabajó con la comunicación institucional, lo que ha cambiado son las formas de hacer esto y la eficacia que se ha alcanzado a partir de la mejora de esta práctica. El papel de la comunicación organizacional para la ciencia ha sido aportar más conocimiento sobre la relación entre la comunicación y las instituciones (Nicotera, 2019).

Dicho autor también menciona que la comunicación busca gestionar estas identidades y causar identificaciones. En esta línea de pensamiento es que se comprende que la comunicación organizacional incluye de una manera fluida la idea de comunicación interna y comunicación externa, las relaciones públicas, la publicidad y otras formas de comunicación como la mercadotecnia.

Marco Contextual

Antecedentes

La evaluación rigurosa y sistemática de la política de desarrollo social en México es reciente, pero sus antecedentes se remontan por lo menos a cuarenta años atrás. Los primeros esfuerzos documentados sobre el tema se realizaron en la década de 1970. En ese entonces se evaluaron iniciativas como el Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER) y el Programa Integral

para el Desarrollo Rural y la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR). (CONEVAL, 2015, p.1)

Las evaluaciones a las acciones de política social se incrementaron a finales de la década de 1990; algunas se elaboraron para propósito específico y sus resultados no siempre se hicieron públicos o se dirigieron a la retroalimentación institucional. Tales evaluaciones fueron propiciadas por la emisión del programa para la modernización de la administración pública federal (1995- 2000) (CONEVAL 2015, p.1)

“El Progreso se distinguió por ser la primera iniciativa nacional diseñada con base en hallazgos de investigación e implementada de forma que fuera posible monitorear su operación, evaluar su impacto de manera sistemática y utilizar los hallazgos de esta para mejorar el programa” (Cortés y Rubalcava, 2012).

El Progreso partió de un diagnóstico de la situación antes de su inicio, ejecutado mediante la aplicación de encuestas a hogares a finales de 1997 y principios de 1998; además, se realizaron tres evaluaciones posteriores a finales de 1998 y 1999 (Cardozo, 2006). La evaluación de impacto fue externa al programa y en ella participaron organizaciones mexicanas y extranjeras. Esta última proporcionó elementos para que el programa continuara pese al cambio de gobierno, convirtiéndose en marzo de 2002 en el Programa de Desarrollo Humano Oportunidades (PDHO). (SEDESOL, 2014, p.1)

Es posible que la explicación más importante del cambio de cultura hacia la evaluación suceda a partir de los avances democráticos en el país, entendidos como el equilibrio de poder entre el congreso y el ejecutivo, iniciados en 1997. Fueron el punto de partida de una nueva era en la política mexicana (la era del gobierno plural), pues desde entonces ningún partido político ha sido capaz de ganar la Presidencia y alcanzar la mayoría absoluta en el Congreso simultáneamente (Nacif, 2010). Por ello se ha hecho preciso lograr acuerdos consensuados entre los grupos parlamentarios para modificar la legislación y promulgar las normas que rigen la actuación institucional. Esta nueva pluralidad propició la creación de la primera normativa para el seguimiento efectivo del gasto público y los resultados de las políticas públicas. (CONEVAL 2015, p.1)

En ese contexto, el Congreso aprobó en 2004 la Ley general de desarrollo social (LGDS), la cual dio forma al sistema de monitoreo y evaluación en México en el ámbito del desarrollo social. Entre otros aspectos, la LGDS establece la creación del CONEVAL como una instancia con autonomía técnica y de gestión cuyo objetivo es evaluar la política de desarrollo social, así como medir la pobreza a nivel nacional, estatal y municipal.

Dos años después, en 2006, el congreso promulgó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la cual creó un Sistema de evaluación del desempeño. La LFPRH señala que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la SFP serán las instancias encargadas de verificar los resultados de la recaudación y ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades para identificar la eficiencia, economía, eficacia y calidad de la APF, así como el impacto social del ejercicio del gasto público,

mientras que el CONEVAL estará a cargo de la evaluación de la política de desarrollo social. (CONEVAL, 2015, p.1)

Por último, en cumplimiento de lo establecido en las dos leyes anteriores, el presupuesto de egresos de la federación determinó en el ejercicio fiscal 2007 la coordinación entre las instancias responsables de la evaluación en la APF (CONEVAL, SHCP y SFP), y definió las actividades a desarrollar y los plazos para iniciar la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación. (CONEVAL 2015, p.1)

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP)

Con la creación del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (INEVAP), el estado se suma a las tendencias internacionales y nacionales en materia de evaluación de las acciones de los gobiernos para contribuir a generar valor público. Derivado de su mandato legal, el INEVAP cuenta con características y obligaciones particulares que lo llevan a ser el encargado de normar y coordinar la evaluación de políticas públicas y programas presupuestarios de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial; los entes autónomos, los municipios y las entidades de la administración pública paraestatal y paramunicipal. En el INEVAP se establece que la evaluación genera evidencia de los retos que existen en las políticas públicas, pero también nos presenta las oportunidades para mejorar programas y el ejercicio presupuestario, en aras de lograr mejores resultados en la gestión pública que

beneficien a la sociedad. (INEVAP 2020, p.1)

Misión

Impulsar un sistema de evaluación y de políticas y programas presupuestarios para el estado de Durango a través de coordinar evaluaciones con rigor científico y métodos técnicos adecuados; promoviendo una cultura de evaluación y mejora continua de políticas públicas en beneficio de su población objetivo; además de difundir los resultados y generar información útil y oportuna para la toma de decisiones. (INEVAP 2020, p. 1)

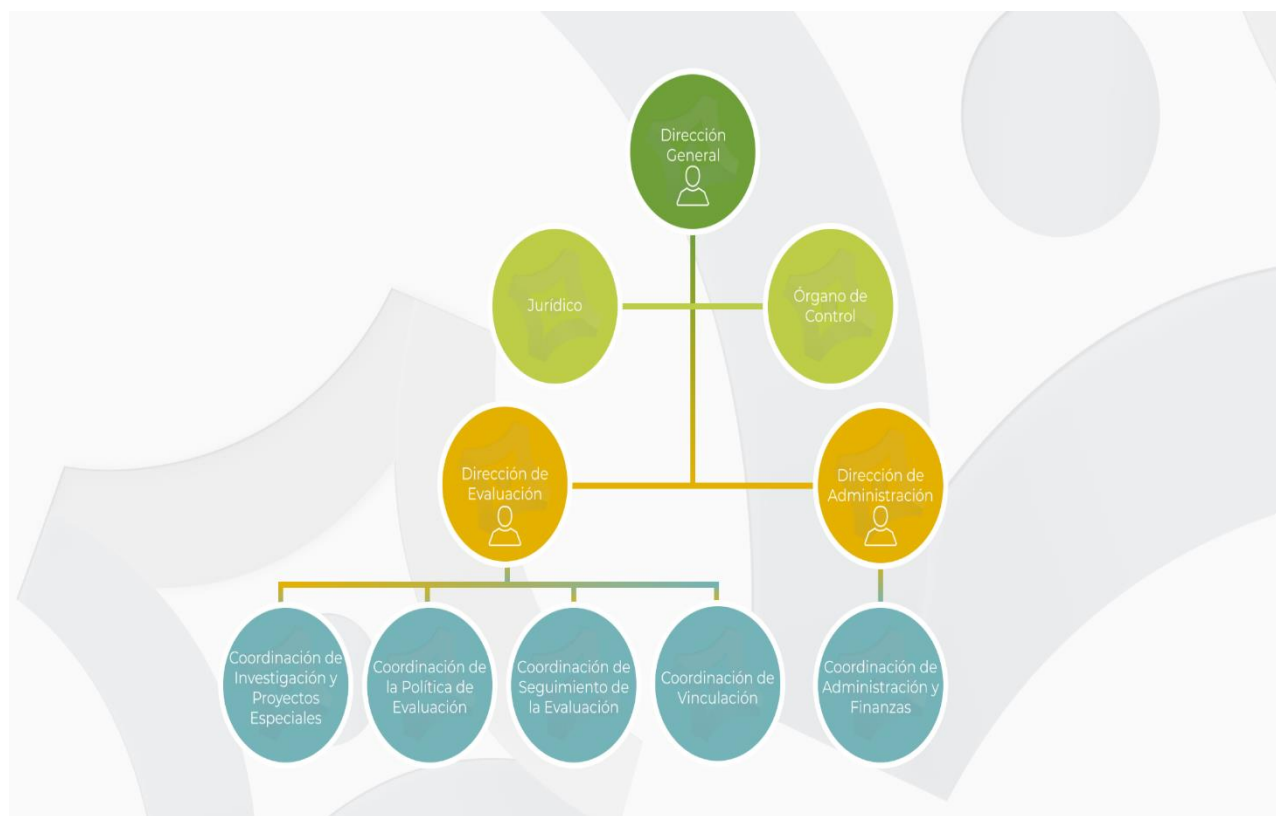
Visión

Ser reconocido como un Instituto confiable y abierto en el tema de evaluación de políticas públicas y programas presupuestarios en el país, por emitir opiniones objetivas basadas en el alto contenido de rigor técnico y científico, además de ser creadores de valor público a través de informar resultados y buenas prácticas significativas derivadas de la evaluaciones y que sean útiles para toma de decisiones, impulsando la institucionalización de la evaluación para legitimar las intervenciones de política del estado de Durango. (INEVAP 2020, p.1)

Valores

- Opinión independiente: los informes del INEVAP se sustentan en criterios objetivos, rigurosidad científica y técnica moderna de evaluación.

- Trabajo colaborativo corresponsable: creemos en la sinergia de esfuerzos entre



la comunidad de evaluados, entes obligados, beneficiarios, académicos y demás grupos de interés para lograr mas y mejores resultados para Durango.

- Transparencia y rendición de cuentas: impulsar la difusión de resultados, prácticas y gestión de los recursos estatales de manera abierta y decidida.
- Calidad: proponemos la mejora continua en la creación, desarrollo y madurez de políticas públicas y programas presupuestarios (INEVAP 2020, p.1).

Cuadro 1 Organigrama

Fuente: INEVAP página oficial

En el INEVAP consta de tres direcciones, la dirección general donde se desprenden los puestos: órgano de control y jurídico.

En el siguiente nivel tenemos la dirección de evaluación de donde se desprenden cuatro coordinaciones: coordinación de vinculación, coordinación de seguimiento de la evaluación, coordinación de política de evaluación y la coordinación de investigación y proyectos especiales; por otra parte se encuentra la dirección administrativa de donde se desprende una coordinación de administración y finanzas

Se cuenta con un total de 20 personas.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

Para la presente investigación se realizó mediante el estudio es transversal, cuantitativo y descriptivos porque:

Transversal porque mide simultáneamente la prevalencia de la exposición y del efecto de un grupo de personas en un solo momento, en otras palabras, revisa una condición en un momento dado.

Cuantitativo porque es un método de decisión que ayuda a decidir entre varias alternativas, utilizando magnitudes numéricas que pueden realizar mediante herramientas del campo de estadística.

Descriptivo porque al tener los resultados obtenidos del estudio se deducen una circunstancia que son el motivo por el cual se están realizando, se aplica en todas sus dimensiones.

Instrumento

Se utilizaron dos instrumentos para realizar esta investigación, para los tipo de liderazgo se utilizara el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000) y para satisfacción laboral se utiliza La escala JSS de Spector (1985) (Spector E, 1985), es una encuesta diseñada en inglés y traducida por (Marion-Landais, 1993)compuesta por 9 variables, que consta de cuatro preguntas por variables.

El primer instrumentó estudia tres tipos de liderazgo que puede llegar a poseer en la organización, que serían el liderazgo laiss faire, transformacional y transaccional, mostrando cual liderazgo es el que predomina, el segundo instrumento que es para la satisfacción laboral estudia algunas variables como, salarios, promoción de puestos, beneficios monetarios, comunicación, compañeros de trabajo para poder verificar los niveles de satisfacción o insatisfacción que tienes los trabajadores en una organización.

En los dos instrumentos se utilizarán las mismas opciones de resultados en una escala de Likert como a continuación se muestra.

Cuadro 2 escala de Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Elaboración propia

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable

tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y

Actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden

Muestra

La intención principal fue realizar un censo con una población de veintiún personas, por motivos fuera del alcance de quien aplicó el estudio no pudo recabar la información de una persona, los resultados contemplan veinte personas en la información recabada

Población

Es una organización que consta 21 personas, por lo cual se realizara censo, ya que si se hace una muestra da de resultado 20 personas por lo cual hacemos las encuestas a todo el personal

Análisis de confiabilidad

Para verificar la consistencia interna del instrumento, se realizó una prueba de confiabilidad haciendo uso del coeficiente alfa de Cronbach para ambos cuestionarios; MQL y JSS.

El instrumento JSS tiene una confiabilidad de 0.914 y para el instrumento MQL tiene una confiabilidad de 0.97

El alfa de Cronbach “es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente. El resultado negativo denota un alto grado de inconsistencia interna del examen hasta tal punto que no se justifica el cálculo de alfa de cronbach”. Soler L. (2012)

Variables del instrumento MQL
Cuadro 3 liderazgo transformacional

	Ítems	Preguntas
Liderazgo transformacional	31	2.- Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
		6.- Expresa sus valores y creencias más importantes.
		8.- Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
		9.- Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
		10.- Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
		13.- Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
		14.- Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
		18.- Por el bienestar el grupo es capaz de ir mas allá de sus intereses.
		21.- Actúa de modo que se gana mi respeto.
		23.- Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
		25.- Se muestra confiable y seguro
		26.- Construye una visión motivante del futuro.
		30.- Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
		32.- Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
		34.- Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
		36.- Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
		46.- Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo
		47.- Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
		48.- Aumenta la confianza en mí mismo/a.
		49.- Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas
		57.- Es coherente entre lo que dice y lo que hace
		58.- Para mí él/ella es un modelo a seguir.
		59.- Me orienta a metas que son alcanzables.
		60.- Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
		61.- Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
		69.- Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
		71.- Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
		72.- Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales
		73.- Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
		80.- Te escucha con atención tu superior ³⁰
		81.- Construye metas que incluyen mis necesidades

Fuente elaboración propia

Cuadro 4 liderazgo laissez-fiare

	ITEMS	PREGUNTAS
Liderazgo laissez- faire	19	5.- Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
		28.- Le cuesta tomar decisiones
		33.- Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes
		54.- Tiende a no corregir errores ni fallas.
		66.- Generalmente prefiere no tomar decisiones.
		75.- Tiene la creencia de que cada quien debe buscar su forma de hacer el trabajo
		78.- Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de invertir tiempo.
		3.- Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
		4.- Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos
		7.- Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
		12.- Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.
		17.- Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
		20.- Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
		22.- Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
		24.- Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
		27.- Dirige mi atención para revisar fracasos o errores, para modificar y alcanzar los estándares
		52.- Se concentra en detectar y corregir errores.
		53.- Espera a que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.
		64.- Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.
		65.- En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.

Fuente elaboración propia

Cuadro 5 liderazgo transaccional

Variable	Dimensiones	ITEMS	Preguntas
Liderazgo transaccional	Dirección por excepción pasiva	16	1.- El director toma medidas correctivas
			2.- Toma medidas correctivas al final del proceso educativo
			3.- Aplica controles en el proceso
			4.- Aplica controles al finalizar el proceso
			5.- Detecta divergencias con lo estándar a través de controles
			6.- Presiona para que se detecten las divergencias en la institución educativa
			7.- Evitar mantener una relación interpersonal con el personal
			8.- Muestra interés por el bienestar de los trabajadores
			9.- A través de la búsqueda de bienestar busca que laboren mejor
			10.- Aplica mecanismos de castigo al personal que esta en contra del director
			11.- Los mecanismos de castigo busca que el docente sea aliado del director castigada
			13.- Busca generar la confianza con el personal
			14.- Busca mayor apoyo de sus colaboradores
			15.- Considera que el director le interesa lograr lo que busca
			16.- Cree que no le interesa las personas sino los fines que persigue
	Dirección por excepción activa	15	17.- Previenen cualquier desviación de lo estándar en la institución educativa
			18.- Toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea
			19.- Usa controles y sanciones durante el proceso
			20.- Aplica controles y castigos al final del proceso
			21.- Muestra poder a través de castigos por incumplimiento de las metas
			22.- Muestra su poder para buscar el cambio de actitudes del personal
			23.- el poder coercitivo que aplica genera una actitud defensiva en el personal
			24.- Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas
			25.- Quienes son contrarios al director pagan las consecuencias
			26.- Considera que esta estrategia es como la analogía amo y esclavo
			27.- Con esta estrategia los colaboradores serán influidos por los intereses del líder
			28.- Esto hace que el colaborador piensa y se conduce de la manera en que el líder desea.
			29.- Cree que el abuso de la estrategia de control destruye el concepto de la persona
			30.- Considera que resulta manipulador, violenta la dignidad humana
			31.- Cree que esta forma de liderazgo refleja la orientación egoísta del líder
	Dirección por contingencia	9	32.- Existe negociación entre el líder y algunos colaboradores
			33.- Considera que la negociación es reciproca de común acuerdo
			34.- Esta negociación busca objetivos que mas le interesan al director
			35.- El colaborador recibe algo a cambio
			36.- Al directo no le interesa satisfacer las necesidades del colaborador de orden elevado
			37.- Busca cambiar la actitud en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad
			38.- La efectividad del líder esta basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación
			39.- Considera que el uso sistemático de la motivación puede resultar como un soborno
			40.- Cree que se refuerza una dependencia del colaborador hacia el director

Fuente elaboración propia

Variables de instrumento satisfacción laboral

Cuadro 6. Salarios

	Items	Preguntas
Salarios	4	Siento que me pagan una suma justa por el trabajo que hago.
		Los aumentos salariales son pequeños y muy distanciados entre sí.
		Me siento despreciado por la empresa
		Me siento satisfecho con mis oportunidades

Fuente elaboración propia

Cuadro 7. Promoción

	Items	Preguntas
Promoción	4	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.
		Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.
		Las personas son promovidas en la entidad
		Estoy satisfecho con mis oportunidades de

Fuente elaboración propia

Cuadro 8. Condiciones de trabajo

	Items	Preguntas
Condiciones de Trabajo	4	Siento que la iluminación y ventilación de mi puesto de trabajo no son las apropiadas
		El espacio físico del que dispongo me permite trabajar con comodidad
		El equipo de trabajo y las herramientas son las adecuadas y suficientes para realizar mis labores
		Me siento inseguro en las instalaciones de la entidad

Fuente elaboración propia

Cuadro 9. Red de conexión

Red de conexión	Items	Preguntas
		Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.
		No siento que el trabajo que hago es apreciado.
		Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.
		No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.
		Mi jefe inmediato es bastante competente en la ejecución de su trabajo.
		Mi jefe inmediato no es justo conmigo.
		Mi jefe inmediato muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.
		Me agrada mi jefe inmediato

Fuente elaboración propia

Cuadro 10. Políticas y procedimientos

Políticas y Procedimientos	Items	Preguntas
	12	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido
		Me gusta hacer las cosas que hago en mi
		Me siento orgulloso de hacer mi trabajo.
		Mi trabajo es agradable.
		Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.
		Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo
		Tengo demasiado que hacer en el trabajo.
		Existen muchos trámites innecesarios para
		La comunicación en la compañía aparenta ser buena cuando en realidad no lo es.
		Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo
		Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.
		Las tareas asignadas no siempre son

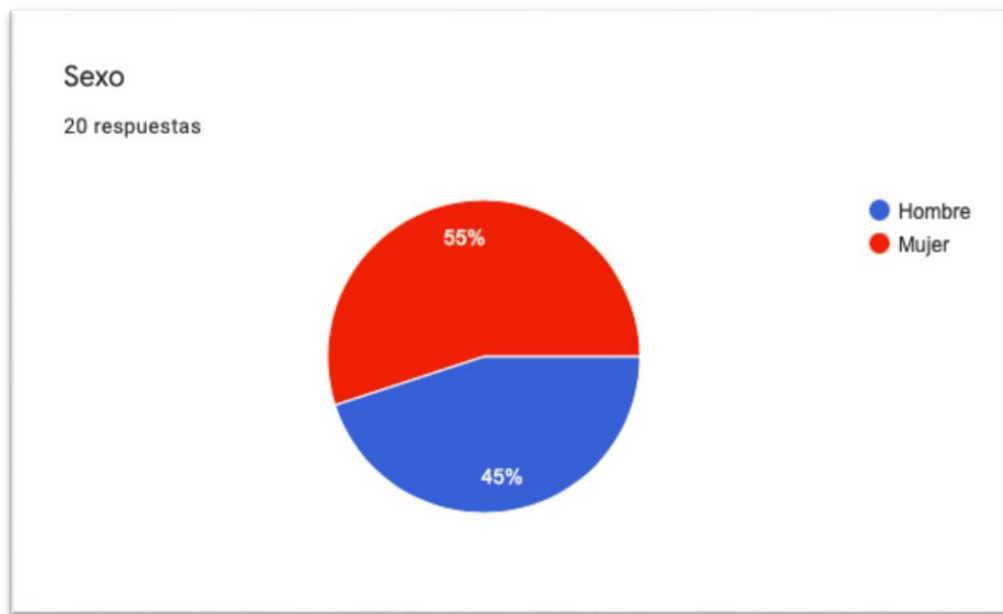
Fuente elaboración propia

Resultados

En este apartado se presentan los resultados arrojados por el instrumento de recolección de la información.

A continuación, se muestra cada uno de ellos:

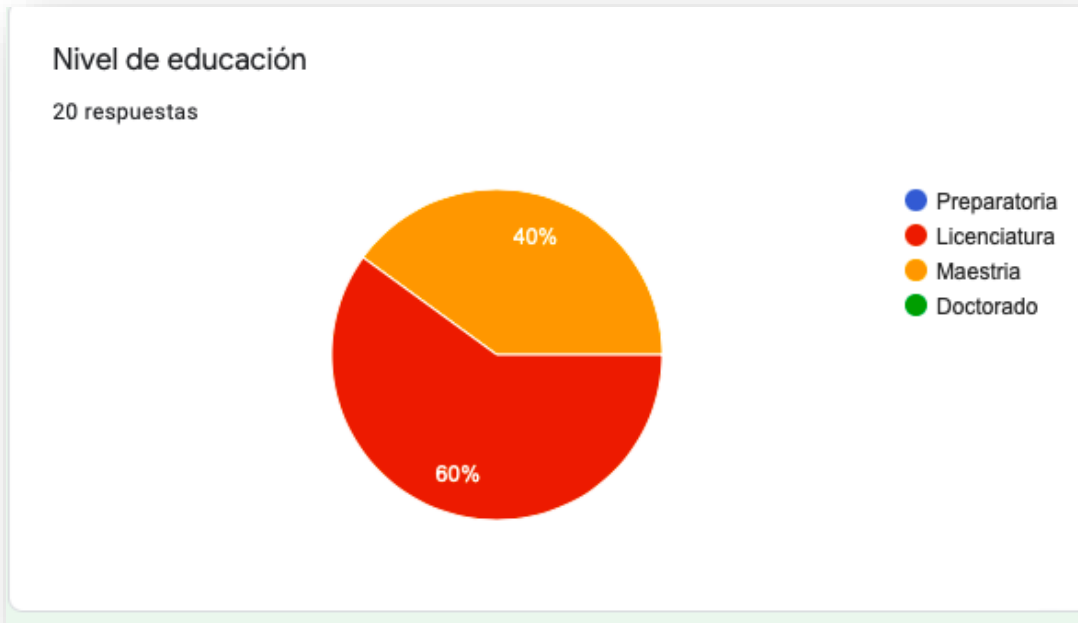
Grafico 1. Sexo



Fuente elaboración propia

Como podemos observar en la gráfica anterior, el personal femenino en el INEVAP es el predominante con un 55% del total (100%), es decir, en dicha dependencia hay 11 mujeres y 9 hombres.

Grafico 2. Nivel de educación

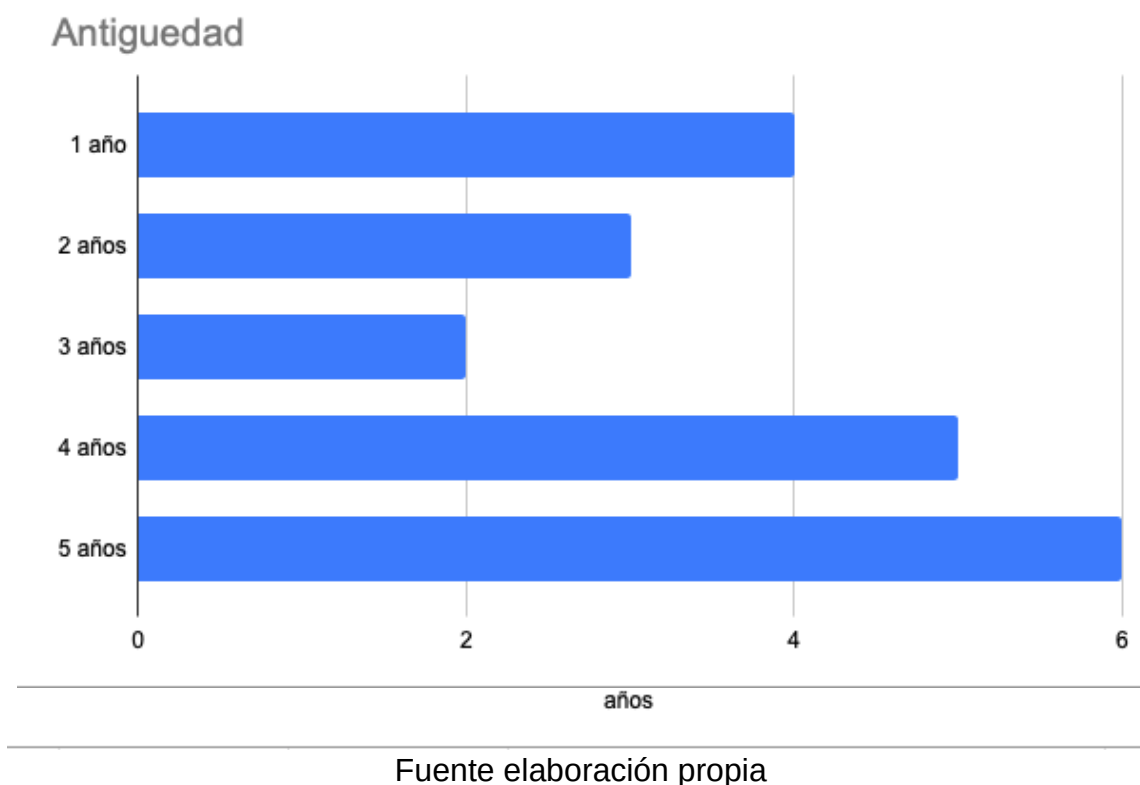


Fuente elaboración propia

Dentro de la información referente al nivel de educación, el 60% del personal cuenta con una licenciatura y el otro 40 % tiene un estudio de posgrado.

Con ello podemos identificar que el INEVAP tiene un alto nivel de profesionalismo.

Gráfico 3. Antigüedad



Respecto a la información relacionada con la antigüedad se obtienen los siguientes resultados:

- Con una experiencia de 6 años tenemos a cinco personas.
- Con una experiencia de 5 años tenemos a cuatro personas
- Con una experiencia de 4 años tenemos a cinco personas
- Con una experiencia de 3 años tenemos a dos personas
- Con una experiencia de 1 año tenemos a 4 personas.

Con esto podemos observar que la mayoría del personal ya tiene una antigüedad media dentro del INEVAP.

Grafico 4. Edad

Fuente elaboración propia

En esta gráfica podemos observar que las personas que integran la organización se encuentran en un rango de edad de 25 a 47.

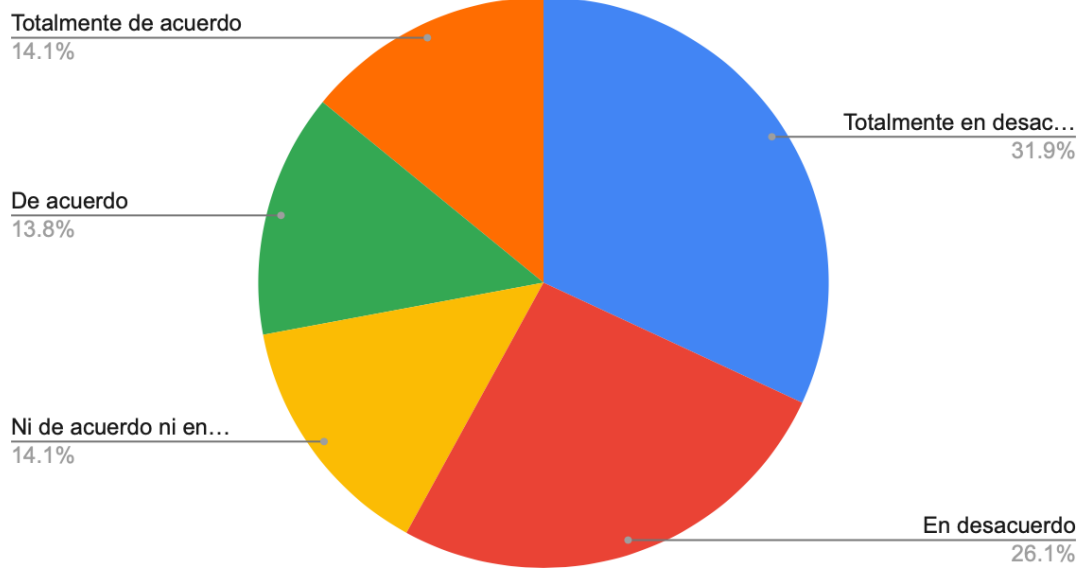
Tipos de liderazgo

En las siguientes gráficas se muestran los tres tipos de liderazgo que se abordan en el estudio.

Estas gráficas representan el tipo de liderazgo que prevalece en la organización de manera general:

Grafico 5. Liderazgo Laissez Faire

Liderazgo laisses Faire



Fuente elaboración propia

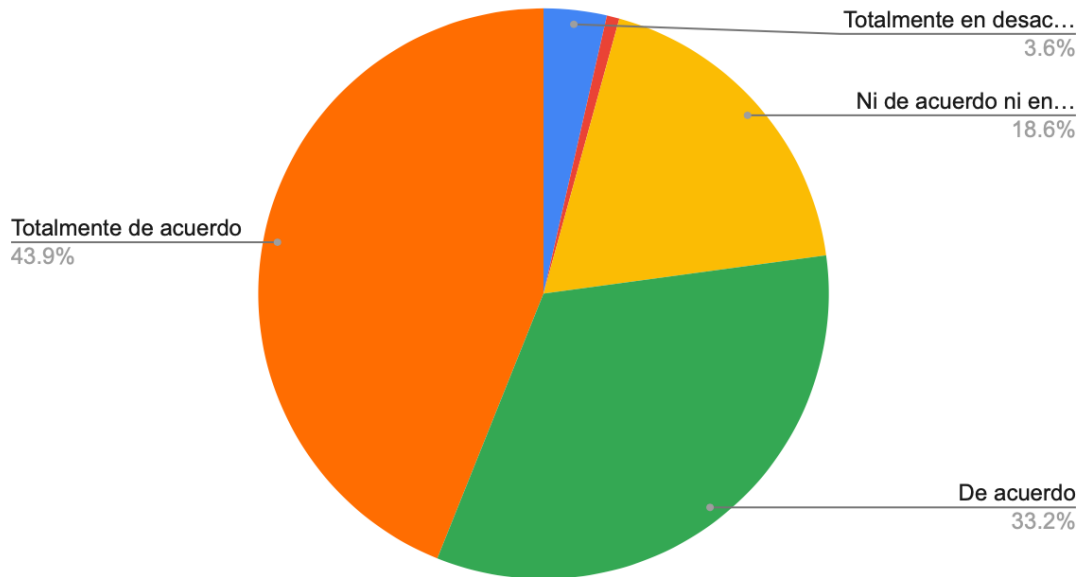
Al momento de observar la gráfica podemos ver que las características del estilo de liderazgo Laissez Faire tiene un porcentaje de identificación, es decir, de personas dentro de la organización que lo aprueban de un 14.1%. Mientras que un 31.9% de la población se encuentra totalmente en desacuerdo con este tipo de liderazgo y un 26.1% en desacuerdo.

Por lo cual podemos observar que no es un liderazgo con mucha influencia entre los colaboradores.

Debemos recordar que este tipo de liderazgo se caracteriza por poca intervención y/o supervisión del líder, mucha confianza en sus colaboradores, poco apoyo a los mismos y un enfoque total en los resultados.

Grafico 6. Liderazgo transaccional

Liderazgo transaccional



Fuente elaboración propia

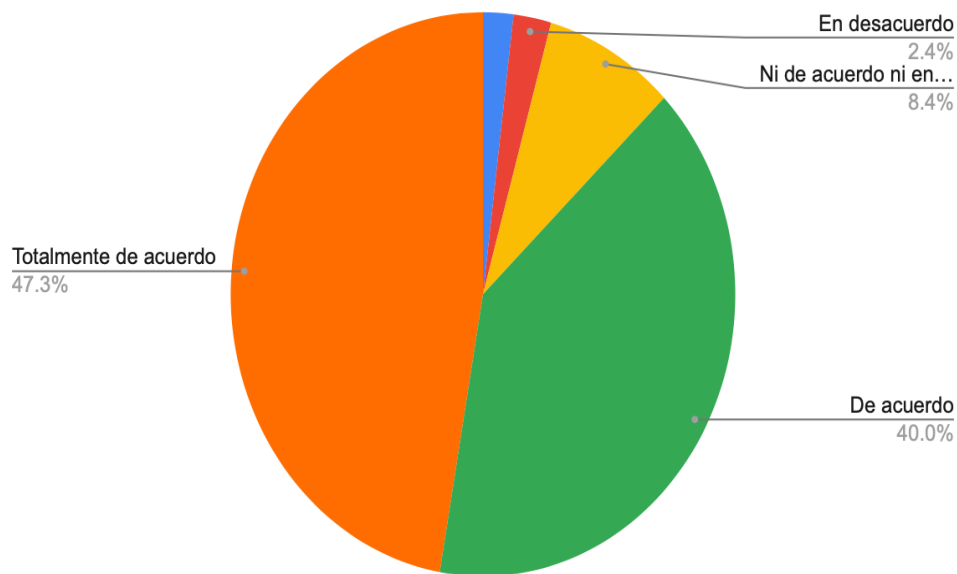
Un 77.1% de los encuestados declaró estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con el liderazgo transformacional.

Solo con un 4.5% se encuentra totalmente en desacuerdo y desacuerdo con encontrar este tipo de liderazgo dentro del instituto.

Este tipo de liderazgo el líder trata de aumentar los deseos de superación de sus trabajadores haciéndolos trascender sus propios intereses, además promueve el desarrollo de la empresa y trata de hacer un ambiente de alta confianza entre los miembros del equipo y estimula a sus empleados para auto superarse, así como también busca mejorar los niveles morales y ético dentro del entorno.

Grafico 7 Liderazgo transformacional

Liderazgo transformacional



Fuente elaboración propia

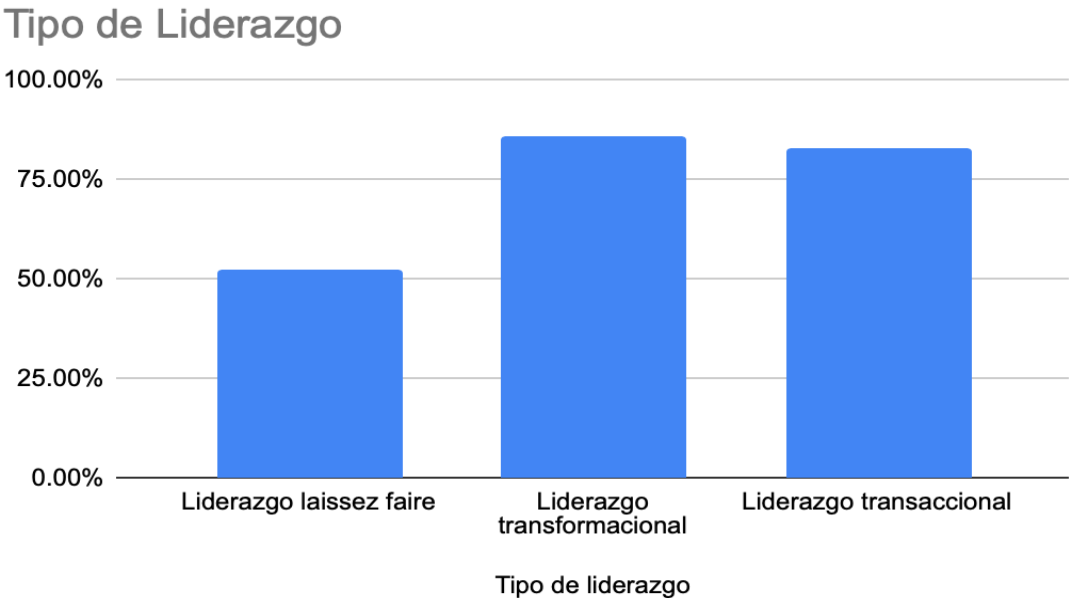
Con un 87.3% de acuerdo también se cuenta con un tipo de liderazgo transaccional en esta organización y solo un 23% opina que no está de acuerdo.

En este tipo de liderazgo el personal que conforma el equipo de trabajo no espera que el líder del equipo comente los objetivos a cumplir para ponerse a trabajar, ya que se sobreentiende el “trueque” con el que funciona este tipo de liderazgo (realizar una o varias actividades a cambio de una remuneración).

Se pudo observar a través de la investigación que el personal siente que el intercambio es transparente pues consideran que las recompensas son distribuidas de manera igualitarias tanto en los trabajadores como en el jefe.

A continuación, se mostrará de manera global los tipos de liderazgo en términos generales:

Grafico 8 Tipo de liderazgo

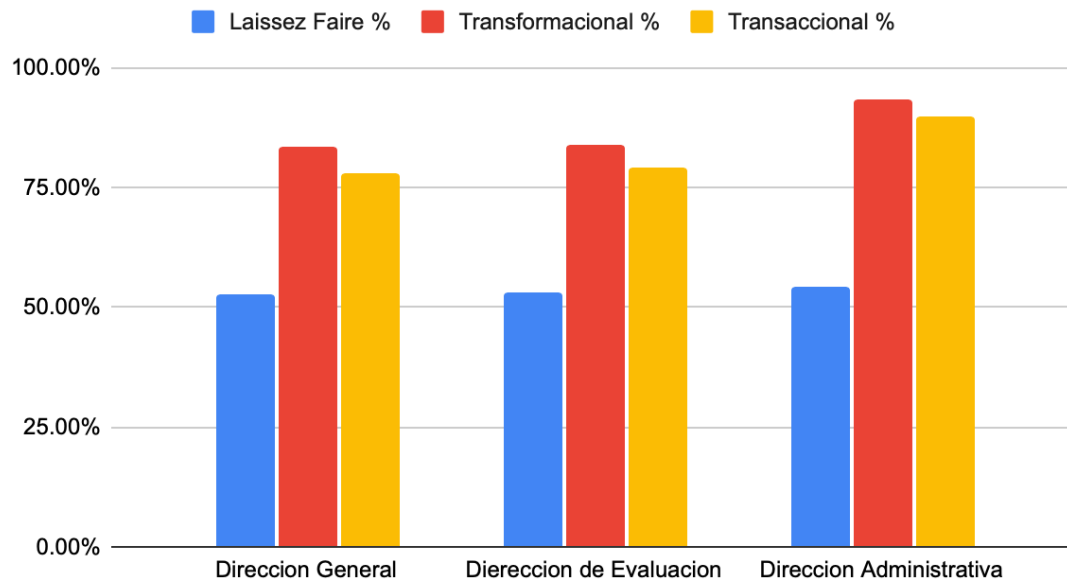


Fuente elaboración propia

El liderazgo transformacional y transaccional llegan a tener el porcentajes parecidos con una mínima diferencial por lo cual podemos concluir que en el INEVAP los liderazgos que dominan son el transformacional y transaccional. Por otra parte, también podemos los resultados muestran que dentro del INEVAP se presentan características de los tres estilos de liderazgo

Grafico 9 Liderazgo por dirección

Por tipo de direccional



Fuente elaboración propia

Al dividir la organización por dirección podemos observar que no son no hay mucha diferencia respecto a los porcentajes de cada tipo de liderazgo, sino que son bastante similares.

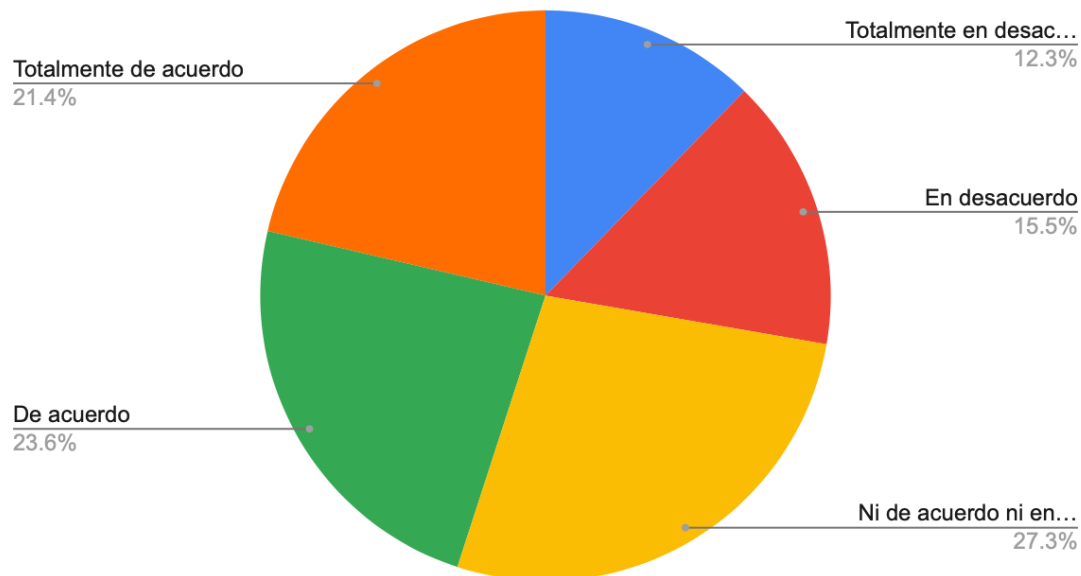
Satisfacción laboral

Las gráficas siguientes señalan los resultados obtenidos respecto a las preguntas relacionadas con la satisfacción laboral de los empleados.

Es importante mencionar que los resultados se presentan de manera general.

Grafico 10 Salarios

Salarios



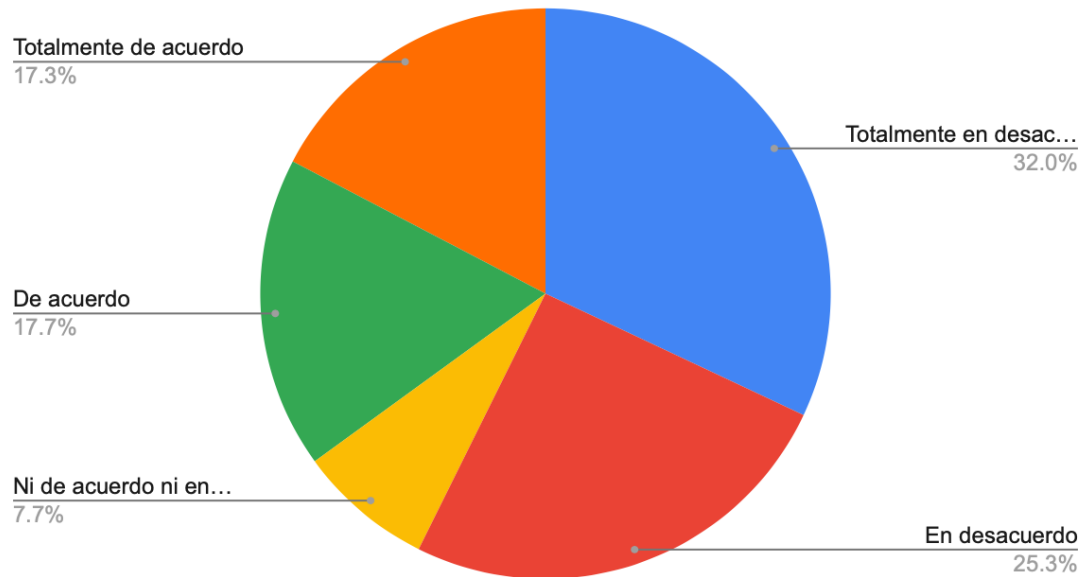
Fuente elaboración propia

- 45% del personal del instituto menciona estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que el salario es bien remunerado,
- 27.3% piensa que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Podemos decir que no les estimula el ingreso que perciben
- 27.8% de los encuestados opina que está en desacuerdo con su salario.

Este resultado puede ser un factor de peligro para el instituto pues el alto porcentaje de desacuerdo y de indiferencia en cuanto a la satisfacción con su salario puede afectar los resultados de las actividades del mismo.

Grafico 11. Red de conexión

Red de conexión



Fuente elaboración propia

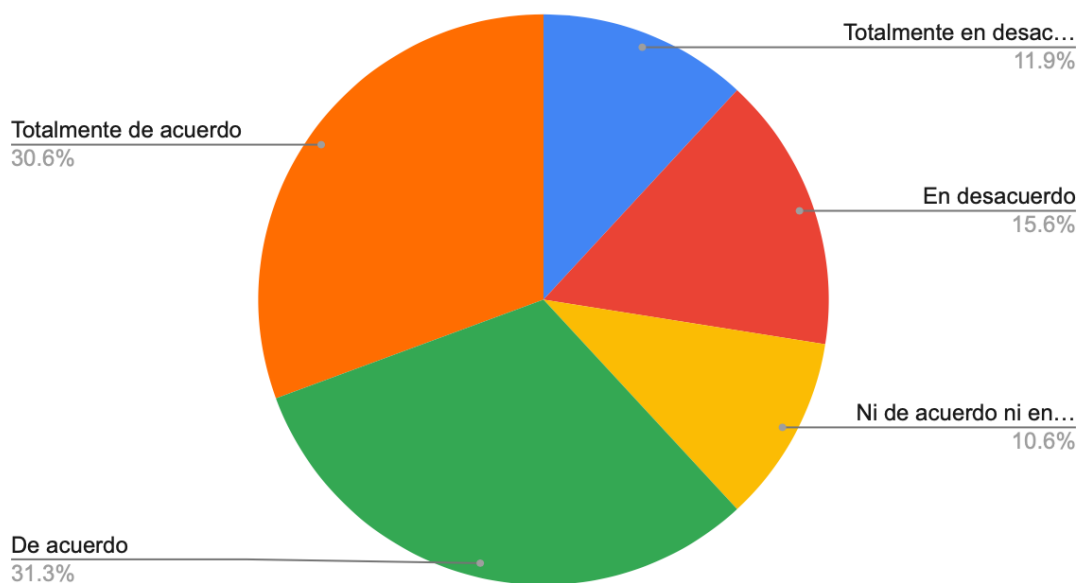
58% de las personas dentro del INEVAP están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que exista una buena red de comunicación

Solo el 35% está de acuerdo en que hay buena red de conexión.

Esta red trata de medir la comunicación al interior de la empresa, la forma en que los empleados escuchan a sus superiores y éste comunique la información tanto vertical y transversalmente.

Grafico 12 Políticas y Procedimientos

Políticas y procedimientos



Fuente elaboración propia

Un 62% del personal de la organización está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que las reglas, políticas y procesos en el trabajo son adecuadas, por otra parte.

Por su contraparte un 27% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

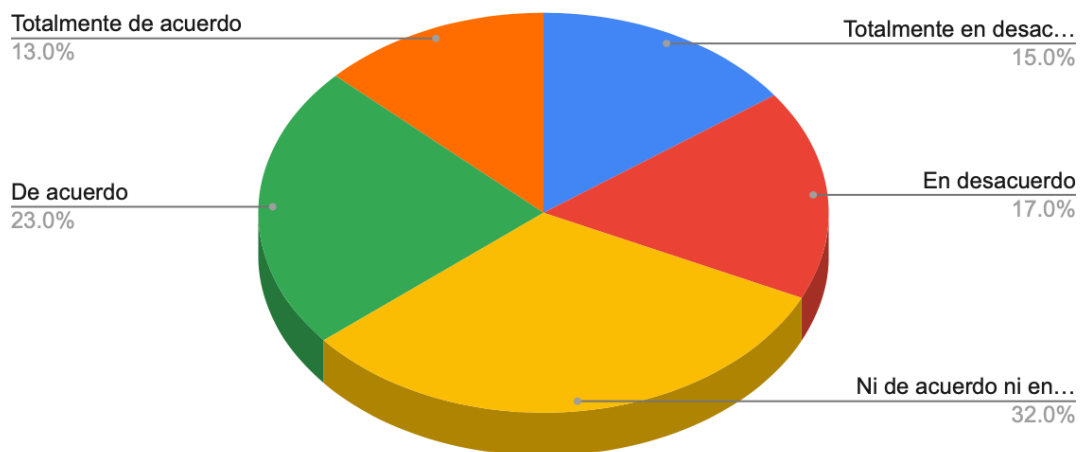
Como podemos observar tiene más del cincuenta por ciento de aceptación por parte del personal, entre estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, dando por hecho que se siente parte de la empresa, sintiéndose a gusto. Solo el 26% no están de acuerdo, esto quiere decir que han de tener una pequeña incomodidad en cuestión de una política o procedimiento que hace más pesado su trabajo. Este resultado resulta muy favorable ya que como observamos en la gráfica

anterior la comunicación no es buena, pero al menos podemos ver que la gente sabe qué y cómo hacer sus actividades facilitando un poco los procesos.

Un factor a considerar como una oportunidad de mejora es que existe demasiada burocracia que puede generar atraso de los resultados.

Grafico 13. Crecimiento Profesional (Posibilidades)

Posibilidades



Fuente elaboración propia

En la anterior gráfica podemos observar las respuestas del personal respecto al crecimiento profesional:

36% está de acuerdo en contar con posibilidades de crecimiento.

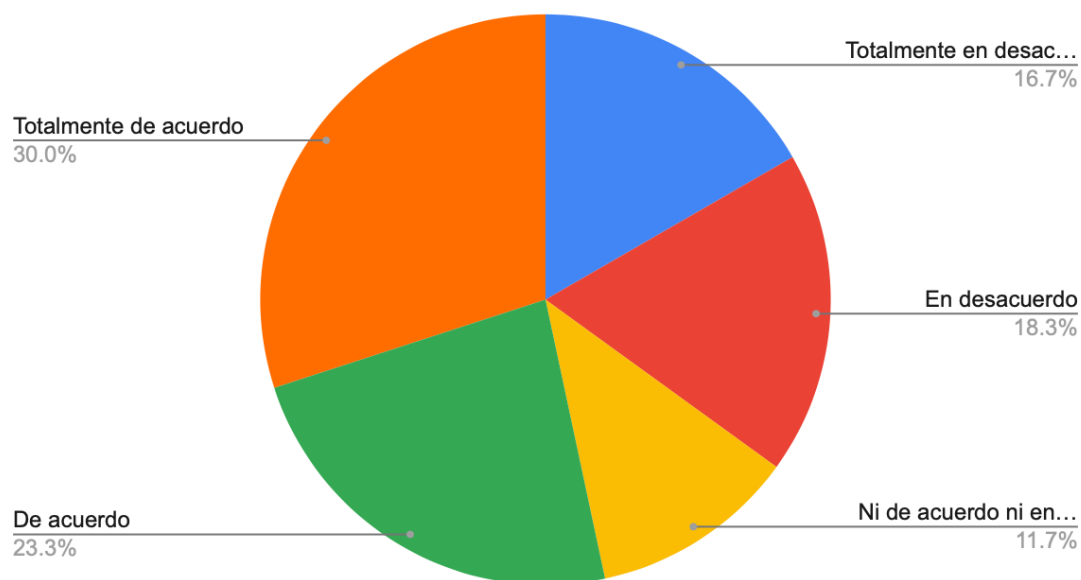
A un 32% le da igual el crecimiento profesional.

El 31% se manifiesta con que no está de acuerdo con obtener oportunidades de crecimiento laboral, es decir, la posibilidad de ascenso.

Podemos observar que la división está prácticamente igual, por lo cual es difícil definir la tendencia de este sentir por parte de los colaboradores. Que a la vez es un área de oportunidad para fomentar un mejor ambiente de trabajo, así como para motivar al personal a ser mejores.

Grafico 14. Relacionales

Relacionales



Fuente elaboración propia

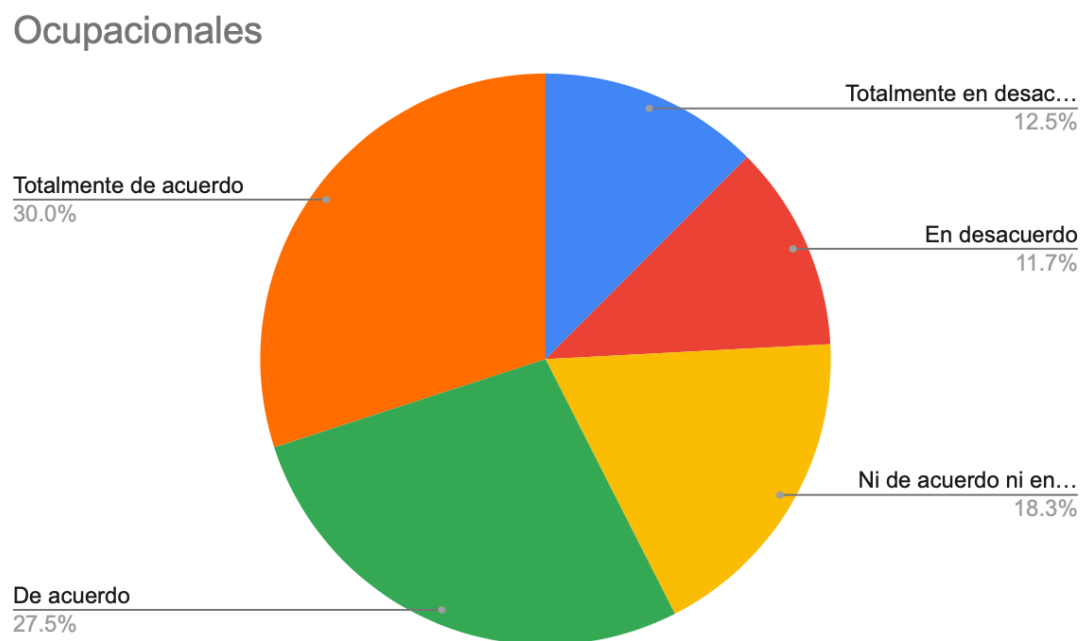
Con un 53% están de acuerdo de tener una buena relación con la autoridad correspondiente, en todos los niveles.

Un 11.7% se muestra indiferente y un 32.5% está en desacuerdo.

Este punto debe ser considerado un factor a tratar ya que el hecho de que haya un tercio de los colaboradores que no consideran tener una buena relación con la autoridad correspondiente puede ser un riesgo ya que es muy fácil que esta idea se transfiera a otros iniciando por quienes se sienten indiferentes.

Además, es un aspecto que va de la mano con la sensación de conexión (comunicación) donde el 57% considera que no hay buena comunicación con la autoridad correspondiente.

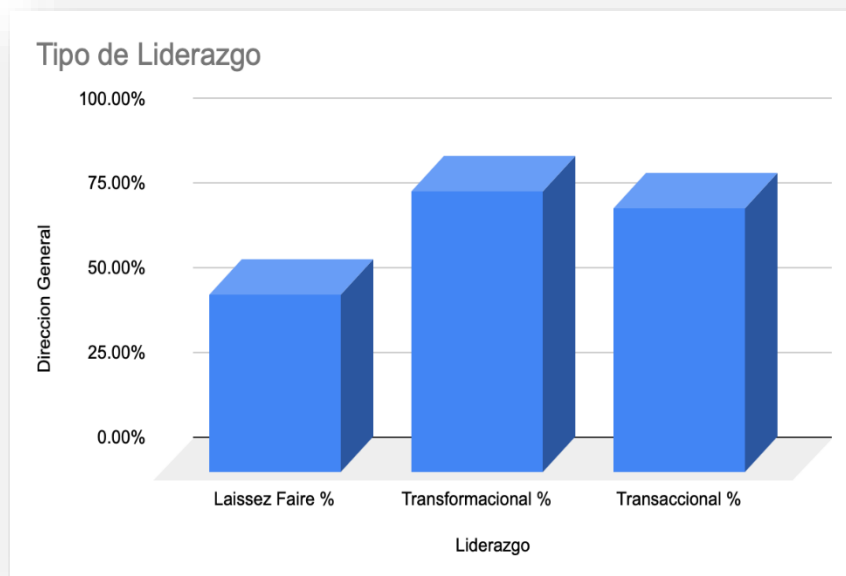
Grafico 15. Ocupacionales



Fuente elaboración propia

- El 55.8% de acuerdo con el desarrollo de sus labores.
- A el 18.3% que le da igual sus actividades.
- El 27.9% está en desacuerdo con el desarrollo de las labores.

En este espacio se observó que apenas la mitad del personal cree que son más o menos bueno el espacio físico para el desarrollo de sus actividades. Este



aspecto debe considerarse importante pues tal vez una mejora al espacio de trabajo pueda inclinar aún más la balanza hacia que el personal se sienta

cómodo desarrollando su trabajo.

En esta parte de los resultados se consideró determinar el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral según las direcciones que integran al INEVAP, estando dividida en tres direcciones, la Dirección General, la Dirección de Evaluación y la Dirección de Administración.

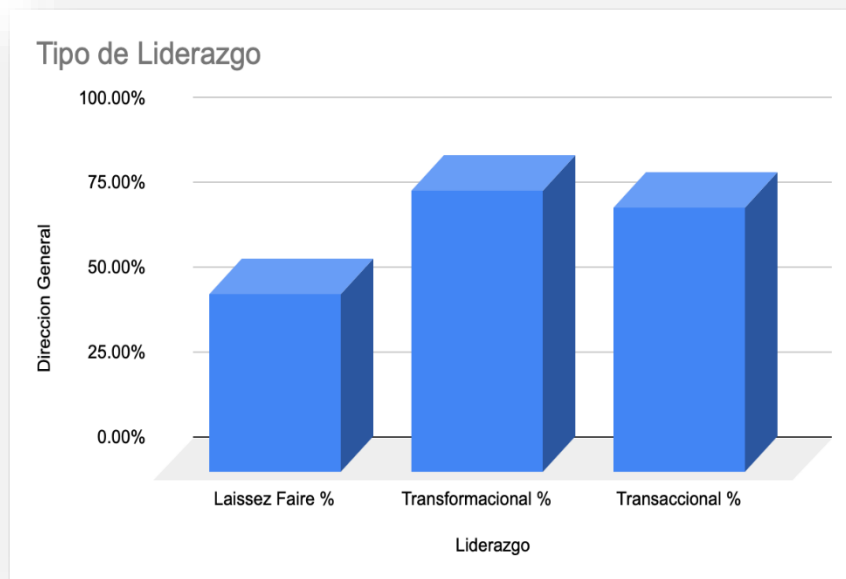
Dirección general

General

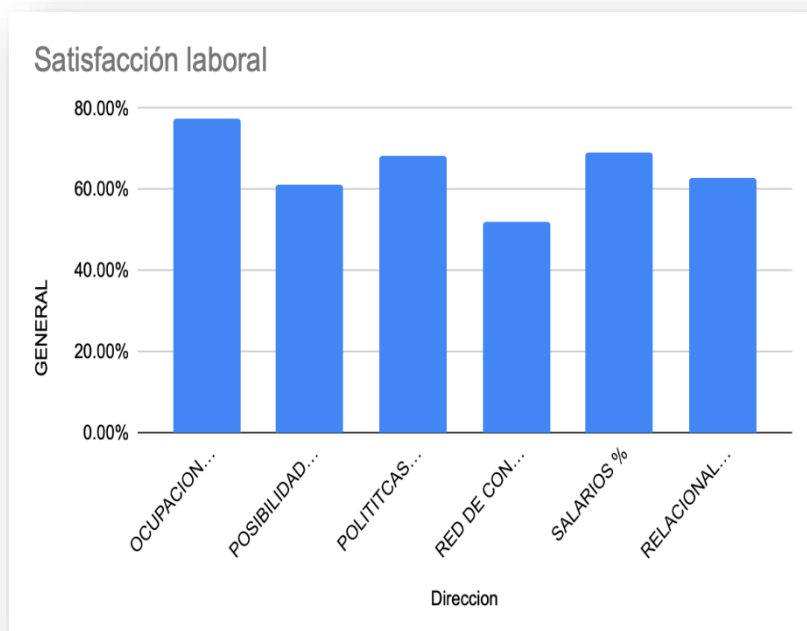
El liderazgo que predomina es el transformacional con un 83% le sigue el transaccional con un 78% y por último el laissez faire 52.63%.

n General

En términos generales la satisfacción laboral es buena ya que se muestran



porcentajes altos en cada uno de los aspectos considerados en la investigación.



Es importante mencionar que probablemente sea necesario implementar a futuro estrategias para mejorar la red de conexión.

Este mismo comportamiento es visible en las otras direcciones ya que los resultados aquí mostrados son

globales.

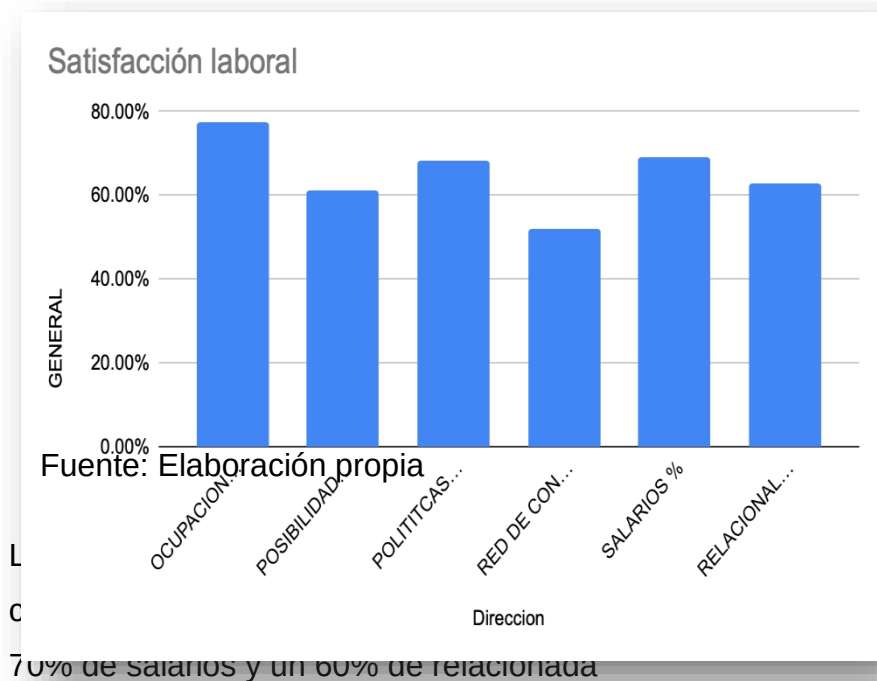
Dirección de Evaluación

Grafico 18 tipo liderazgo en la Dirección de Evaluación

Fuente: Elaboración propia

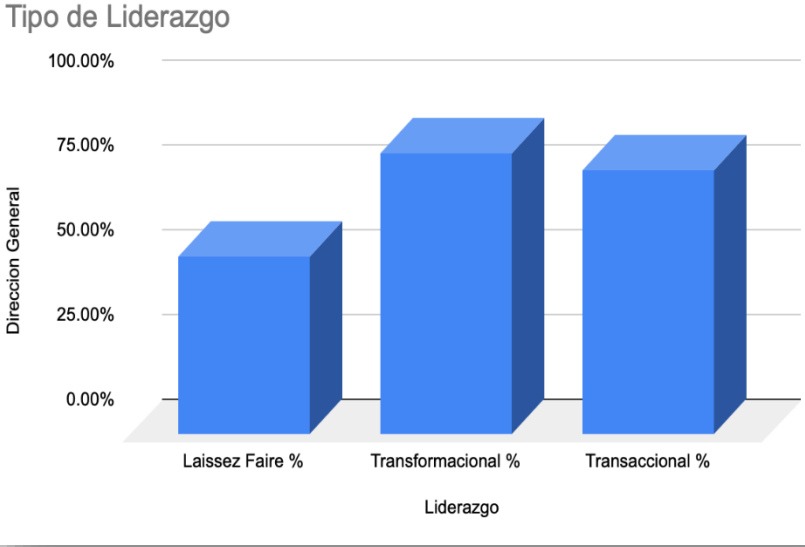
La gráfica nos muestra que el liderazgo transformacional es predominante en esta dirección

Grafico 19 Satisfacción laboral en la Dirección de Evaluación



Dirección de Administración

Grafico 20. Tipo de Liderazgo en la Dirección de Administración

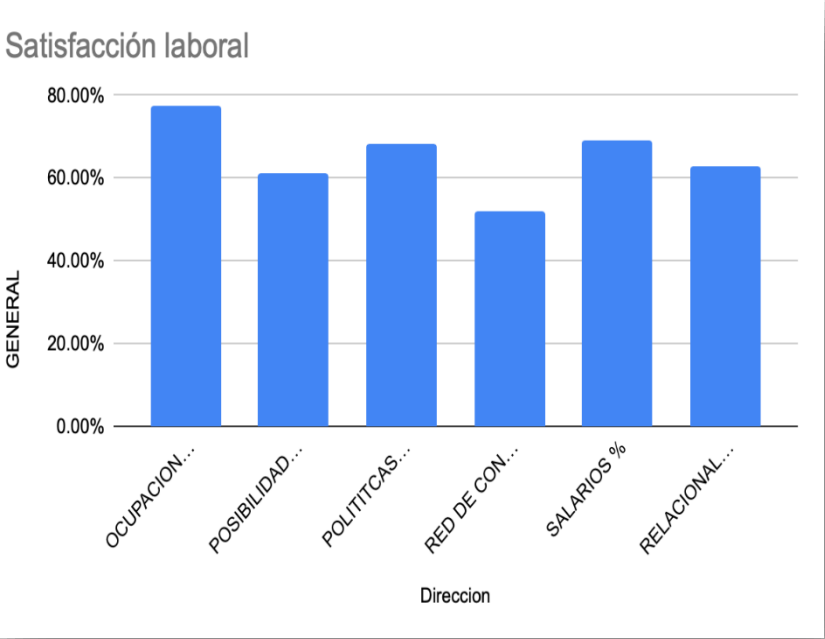


Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La gráfica nos muestra que el liderazgo transformacional es predominante en esta organización

Grafico 21. Satisfacción laboral en la Dirección de Administración



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar desde el inicio de la investigación el liderazgo tiene diversas

La satisfacción laboral en términos generales es buena como se observa en la tabla.

observar desde el inicio de la investigación el liderazgo tiene diversas

corrientes, así como también que es un concepto conformado por diversas variables que van desde el individuo que se considera líder, las personas que lo observan como líder, el entorno y/o ambiente, la tecnología, la cultura, etc.

Todos los factores que lo componen nos han llevado en la actualidad a reconocer diferentes tipos de liderazgo como lo son el carismático, el transformacional, el autocrático, el democrático, Laissez Faire, entre otros. Y así mismo a reconocer que todos conviven y existen al mismo tiempo, algunos con menor o mayor influencia.

Si bien todos estos tipos y más de liderazgo existen hablando de organizaciones se tendrá tendencia hacia uno u otro dependiendo de factores como el tipo de organización, la cultura, el lugar donde se ubica, los valores establecidos entre otros muchos aspectos más. Pero también se debe recordar que dentro de las organizaciones existen muchas personas que a su vez conforman equipos de trabajo a niveles jerárquicos que permiten el funcionamiento de la organización y que si bien irán orientados hacia un tipo de liderazgo en específico también se harán presentes los estilos de liderazgos de quienes estén como cabezas de los grupos de trabajo.

Lo anterior nos lleva a observar los resultados de esta investigación que, recapitulando nuevamente, se conformó de 9 variables que nos permitieran conocer el tipo de liderazgo predominante dentro del INEVAP.

El resultado de esta investigación nos arrojó cuál de los tres tipos de liderazgo es el que predomina en esta organización, el liderazgo laissez faire con un 50% el liderazgo transaccional con un 79 % y el que predomina es el liderazgo transformacional con un 88%. Cabe mencionar que todo ser humano no tiene un

solo tipo de liderazgo, en la organización están presentes los tres tipos de liderazgo.

Algunas desventajas del liderazgo de laissez faire el líder deja caer toda la responsabilidad al equipo de trabajo, en ocasiones si el equipo sea inmaduro y no está preparado para la toma de decisiones tendrán problema y algunas ventajas de liderazgo transformacional son aumentan la productividad, favorece la innovación para la soluciones de problemas, mejora el rendimiento bajo presión ya que se sientes apoyado por sus líderes.

Siendo el transaccional el dominante por una poca diferencia.

El resultado arrojado se respalda con la respuesta al resto de las variables donde podemos observar que se considera que no hay buena comunicación, y no hay mucho interés por el desarrollo, pero por otra parte la mayoría se siente bien con lo que hace y se consideran bien remunerados.

Por otra parte, tenemos el liderazgo transformacional que queda por abajo del liderazgo transaccional por muy poco y que podemos validar su presencia con el alto porcentaje de los encuestados que busca tener una buena relación con la autoridad correspondiente lo cual nos dice que dicha autoridad busca un buen ambiente de trabajo.

También es importante mencionar que si bien no hay una tendencia bien definida un porcentaje un poco mayor (36%) busca oportunidades de crecimiento que es una característica de dicho liderazgo.

Por último tenemos una pequeña corriente de liderazgo Laissez Faire que podría verse justificado con la comodidad que sienten los empleados con las políticas,

procedimientos y reglas que debemos recordar son guías para llevar a cabo las actividades correspondientes que nos permiten no depender de un supervisor o líder que nos guíe.

En la otra variable que es satisfacción laboral podemos observar que es buena tiene más del cincuenta por ciento de aprobación por lo cual en las variables que tiene el instrumentos la más baja es la red de conexión que tiene un 50% esto quiere decir que la comunicación al interior de la organización siente que es deficiente, también en la forma en que el empleado es escuchado por sus jefes.

El siguiente nivel con un poco más de aprobación es la posibilidad con un sesenta por ciento, esto representa la posibilidad del personal para ser promovido por la organización implicando nuevos retos, más responsabilidades, tener más personas a cargo, y por consecuencia recibir un aumento salarial o mejores bonificaciones o mayores beneficios para que se sienta más reconocido.

Otro de los siguientes niveles con un poco más de porcentaje de aprobación es el de relacionales con un 62% de aceptación pero quiere decir que los encargados son positivos frente a su personal, esto ayuda a sentirse apoyados y que ellos tenga la confianza de expresarse.

Recomendaciones

- Buscar canales de comunicación permitan transmitir la información de manera fluida, así como también crear el compromiso de comunicarse de manera eficiente

- Mejorar el salario o algún bono o premio para que se sientan mejor remunerados por su trabajo
- La revisión de manuales de procesos y procedimientos, manuales de funciones, para encontrar posibilidades de mejoramiento, simplificar procesos evitar reproceso, recordar y redefinir los responsables de las tareas según los manuales.
- Realizar un plan de desarrollo al personal de la empresa que puedan desarrollarse mejor en la área laboral
- Desarrollar equipos de trabajo para mejorar el compañerismo
- Se recomienda hacer una evaluación 360, donde cada trabajador sea evaluado por su jefe inmediato, las personas que tengan a cargo, los compañeros, y los clientes internos, para encontrar en detalle los aspectos a mejora
- Reducir la práctica del liderazgo laissez-faire para que el personal se sienta respaldado por sus superiores

Bibliografía.

Alarcón, V. (2015). Gestión educativa y el liderazgo pedagógico en el proceso educativo. Lima: unife.

Almiron V., Trejo A, García J. Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. Reidocrea. 2015; pp. 24-7. disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5357314>

Almirón A. V.; Tikhomirova, A.; Trejo, A. y García, j. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional, reidocrea. pp. 24-27.

Alpuche de la cruz, Ezequiel, & Bernal López, José Luis (2015). La institución y la organización: un análisis centrado en el actor. Intersticios sociales. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421741049002>

Anderson, Marc; Sun, Peter (2017), reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new 'full-range' theory. International journal of management reviews, pp. 76-96.

Anning D., Thomas; kofi, Raphael; Acheampong, George; Tweneboah-koduah, Ernest. (2017), innovation and organizational development: the role of organizational leadership. African journal of economic and management studies, pp. 338-351.

Añazco, k. A., Valdivieso, R. P., y Sánchez, O. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. Innova research journal, pp. 142–148.

Araneda-Guirriman C, Neumann-González N, Pedraja-Rejas I, Rodríguez-Ponce E. (2016) Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. pp. 139-152.

Asencio, A. D. (2018). Trabajo en equipo. Editorial elearning.

Asrar-ul-haq, Muhammad y Anwar, Sadia (2018), the many faces of leadership: proposing research agenda through a review of literature, future business journal, pp. 179-188, obtenido <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>

Banks G, Mccauley k, Gardner W, Guler C. (2016) meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy. Leadersh. pp. 634-652.

Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, y., & Frassati, G. (2019). Motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá. Conducta científica, pp. 24-38.

Bernasconi, A. y Rodríguez, E. (2018). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los “estilos de liderazgo”, el clima académico y la calidad de la formación

de pregrado. Revista formación universitaria,
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s071850062018000300029&script=sci_arttext&lng=en

Bester, Janie, Stander, Marius y Van Z, Llewellyn (2015), leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division, *Sa journal of industrial psychology*, pp. 1-14, obtenido de <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez, M. A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, pp. 170–176.

Blanch, Javier, Gil, Francisco, Antino, Mirko y Rodríguez, Alfredo (2016), modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación, *papeles del psicólogo*

Carrizo M. (2021) Conociendo la mente de un líder Lao-tzu
<https://es.linkedin.com/pulse/conociendo-la-mente-de-un-l%C3%ADder-lao-tzu-macarena-carrizo>

Cheng C, Bartram T, Karimi I, Leggat A. (2016) transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses: pp. 1200-1216.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional; pp. 316-320 interamericana.

Choque F. (2015) Naturaleza y dimensionalidad de la relación de las variables estilo de liderazgo y desarrollo espiritual en los pastores adventistas en Lima metropolitana. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, pp. 201
<https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646280010.pdf>.

Fernández, J. "naturaleza y dimensionalidad de la relación de las variables estilo de liderazgo y desarrollo espiritual en los pastores adventistas en lima metropolitana." *apuntes universitarios. Revista de investigación*, pp.197-212. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646280010>

Collantes, M. I. (2017). Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la dirección de estudios económicos e información agraria lima.

De oliveira, A. y Ferreira, M. (2015), the impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors, psicousf, pp. 493-504: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311>

Díaz, s. t. (2016). La inteligencia emocional como eje de la excelencia en las organizaciones.

Díaz (2021) Biblioteca: lo que no se mide no se mejora, cengage, <https://latam.cengage.com/bibliotecas-lo-que-no-se-mide-no-se-mejora/>

Durán M, Castañeda D. (2017) Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios pp. 135-47. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-91552015000100013

Durán M, Castañeda D. (2015) Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. pp. 135-47. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-91552015000100013

Durán, M., & Castañeda, D.(2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimientos en dos empresas de servicios. Universidad católica de Colombia, pp. 135-147. Obtenido de <http://www.dx.doi.org/10.14718/acp.2015.18.1.13>

Enciso, m. (2016). Desarrollo profesional y reforma educativa. Lima: horizonte.

Enríquez, H. A. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. Guatemala: universidad rafael landívar

Escandón, Diana y Hurtado, Andrea (2016), influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, estudios gerenciales, pp. 137-145, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Esguerra, Gustavo y Contreras, Franco (2016), liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, estudios gerenciales, pp. 262-268, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

Espinoza (2019) gestión de calidad y liderazgo en la empresa de limones piuranos sac, distrito de sullana, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado, Sullana, Perú http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/11489/GESTION_CALIDAD_Y_ESPINOZA_JIMENEZ_YESMY_NOEMI.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Fernández, M. (2015). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Ediciones Paraninfo, S.A.

Fernández, E. G. (2015). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Editorial elearning.

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista venezolana de gerencia, pp. 56-74.

Fernández, M., & Quintero, N.(2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista venezolana de gerencia, pp. 56-74.

Fernandino (2015) Promoción y desarrollo del personal <https://es.slideshare.net/dianalopezsilva/promocion-y-desarrollo-del-personal-rrhh>

Fischman, D. (2017). Tipos de liderazgo. Lima - Perú.

Fuentes E. (2019) Liderazgo autocrático: características, ventajas e inconvenientes <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-incovenientes/>

Franco, J. (2017). Diseño de políticas públicas. Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables.

Garbanzo-Vargas (2016) Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación, Universidad de Costa Rica

Gaitán, I. X., & Ramírez, A. Y. (2019). Diagnóstico y análisis organizacional para la empresa seapto. Universidad cooperativa de Colombia,. Obtenido de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7888>.

Gaitán I., Ramírez A. (2019) Diagnóstico y análisis organizacional para la empresa seapto s.a. p.19 universidad cooperativa de Colombia administración de empresas https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7888/1/2019_diagnostico_analisis_organizacional.pdf

Group, P. Y. (2018). El liderazgo carismático: Seis enfoques para inspirar y motivar. pp. 6

Guanilo, W. (2017). El liderazgo transaccional y su relación con el desempeño laboral en la empresa conservas ricofres, chancay - 2017 (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo.

Guillén, L., Margarita M. y Konstantin K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. The leadership quarterly, pp. 802-820. <https://doi.org/10.1016/j.lea-qu.2015.05.001>.

Herman H., Chiu W. (2014) Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. pp. 2827-2835.

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.

Jinez, N. (2018) Estilos de liderazgo en las docentes de la institución educativa (tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/unap/10267/jinez_ccallo_nelly_maribel.pdf?sequence=1&isallowed=y

León, k. (2017). Liderazgo transaccional y su influencia en el clima institucional en la facultad de educación de la universidad nacional amazónica de madre de dios–2017. p. 15

Lirios, C. G., Guillén, J. C., Sánchez, A. S., Velázquez, F. R. S., & Flores, M. D. L. M. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. Revista internacional de políticas de bienestar y trabajo social, pp. 109-130.

López, f. f. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Tutor formación.

Mera M., Cruz K. y Zambrano E. (2021): “el liderazgo y su importancia en las organizaciones”, revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación Obtenido <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcods/15-enero21/liderazgo-organizaciones>

Maxwell, J. (2017). Liderazgo carismático. <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/liderazgo-carismatico.html>

Morales (2018) Control interno y gestión administrativa en el municipio campamento, escuela de posgrado, universidad peruana unión p.44 http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2845/yeisned_tesis_maestro_2019.pdf?sequence=1&isallowed=y

Moss, G. (2019). Inclusive leadership. Nueva York: Rout ledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315108575-3>

Mullen J, kelloway E, (2017) Employer safety obligations, transformational leadership, and their interactive effects on employee safety performance. Safety sci. pp. 405-412.

Navarro, J. (2017). Definición de sector privado. Definición abc. Obtenido <https://www.definicionabc.com/economia/sector-privado.php>.

Parveen, I., Riffat, U., y Uzair, H. (2018). School leadership inducing work holism in teachers: a case of secondary schools. *Journal of educational sciences & research*, pp. 1-25.

Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, pp. 9-23.

Pirela, I. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista venezolana de gerencia*, pp. 486 – 503. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10581/10569>.

Qian, Jing, Song, Baihe, Jin, Zhuyun, Wang, Bin y Chen, Hao (2018), links empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedback seeking, *frontiers in psychology*, pp. 1-11, <https://doi:10.3389/>.

Ramírez, Torres (2015) liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, universidad del rosario, pp. 22 <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=KF0yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=antecedentes+del+liderazgo+articulos+pdf&ots=YFCFa8c1CH&sig=pppFyulady#v=onepage&q&f=false>

Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/teoria%20de%20la%20organización.pdf?sequence=1>.

Rana, S. S., Malik, N. I., y Hussain, R. Y. (2016). Leadership styles as predictors of job involvement in teachers. *Pakistan journal of psychological research*, pp. 161-182.

Reyes J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Revista universidad y sociedad*, pp. 104-111.

Reyes J., & Moros H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista estudios del desarrollo social: cuba y américa latina*, pp. 201-217.

Reyes k. y Richard D. (2017) Clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de asociación educativa central sur lima, universidad peruana unión. http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/745/katherine_tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=5&isallowed=y.

Reyes, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. Universidad y sociedad, pp. 3-10. Obtenido <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

Rivera, G. (2016). Liderazgo transaccional y los niveles de competitividad laboral. Lima: horizonte.

Russell, A., Steffensen, D., Ellen, B. P., Zhang, I., Bishoff, j. y Ferris, G. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership, human resource management review. pp. 258-270.

Salas, E., Shuffler, M. I., Thayer, A. I., Bedwell, W. I., & Lazzara, e. h. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. Human resource management, pp. 599-622.

Sánchez, Barraza (2015). El liderazgo: deseos y realidades. www.cubaeduca.cu/medias/.

Sánchez, J, Barraza, I. (2015). Percepciones sobre liderazgo. Revista raximhai, pp. 161-170.

Sánchez, r. j. b., & Barraza, B. I. (2015). Percepciones sobre liderazgo. Raximhai, pp. 161–170. <https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.10.js>.

Solajà Om, Idowu Fe, James Ae (2016) exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. pp. 99-117.

Soler L. (2012) Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Matanzas, Cuba http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000100001#:~:text=El%20alfa%20de%20Cronbach%20es,justifica%20el%20c%C3%A1lculo%20de%20alfa.

Thomson (2021) Bibliotecas: lo que más se mide, no se mejora obtenido cenage
<https://latam.cengage.com/bibliotecas-lo-que-no-se-mide-no-se-mejora/>.

Track, M. (2018). Liderazgo carismático definido por maz bewer. Obtenido de doce manage the executive track
https://www.12manage.com/methods_weber_charismatic_leadership_es.html.

Tucker, R. (2017). estilosdeliderazgo.org.
<https://www.estilosdeliderazgo.org/liderazgo-carismatico/>

Usheva, M. (2016). Team and teamwork in modern european hr management.

Vega, G. P. (2019). Diagnóstico de los procesos que adelanta el centro regional ibagué, en el cumplimiento del sistema de investigación. pp. 30-54.

Zhenjiang Z. (2016) Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico, scielo pp. 2.

Anexos

Cuestionario

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Nombre de la persona

evaluada: _____

Fecha: _____

Organización: _____

Cargo de la persona

evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

____ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

____ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando. ____ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
25. Se muestra confiable y seguro.
26. Construye una visión motivante del futuro.
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.
28. Le cuesta tomar decisiones.
31. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. 31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.

36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.
38. Utilizo métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.
40. Es efectivo/a al representarse frente a los superiores.
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.
44. Me motiva a trabajar más duro.
45. El grupo que lidera es efectivo.
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.
52. Se concentra en detectar y corregir errores.
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.

59. Me orienta a metas que son alcanzables.
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
62. Se relaciona conmigo personalmente.
63. Cuando logré los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho Bien.
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
74. Se da cuenta de lo que necesito.
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de

intervenir.

79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra. 80. Lo/la escucho con atención.

81. Construye metas que incluyen mis necesidades.

82. Me es grato trabajar con él /ella.

JOB SATISFACTION SURVEY

Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved

Department of Psychology

University of South Florida Translated by Conrado Marion-Landais, 1993.

1. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
2. Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.
3. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo
4. No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.
5. Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.
6. Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.
7. Me gustan las personas con las cuales trabajo.
8. A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.
9. La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.
10. Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.
11. Los que hacen bien su trabajo tienen una buena
12. oportunidad de ser promovidos.
13. Mi supervisor no es justo conmigo.
14. Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.
15. No siento que el trabajo que hago es apreciado.
16. Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.
17. Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.



18. Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo. Las metas de esta empresa no me son claras.
19. Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.
20. Las personas se adelantan aquí tan rápidamente como en otras empresas.
21. Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.
22. El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.
23. Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.
24. Tengo demasiado que hacer en el trabajo.
25. Disfruto de mis compañeros de trabajo.
26. A menudo siento que no sé lo que está pasando con la compañía.
27. Siento orgullo en hacer mi trabajo.
28. Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo.
29. Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.
30. Me agrada mi supervisor.
31. Tengo demasiado papeleo.
32. Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.
33. Mi trabajo es agradable.
34. Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.
35. No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.
36. Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.

Anexo 2: VALOR PERCIBIDO POR EL EMPLEADO

1. La cantidad de dinero que me pagan corresponde al trabajo que realizo
2. El salario que gano es similar al que pagan en otras empresas, por el mismo cargo
3. Los descuentos que le hacen a mi pago son los legales
4. Las actividades que realizo son variadas
5. Las actividades que hago generan impacto en los proyectos de la empresa
6. Tengo libertad para hacer mi trabajo
7. Mis superiores me informan sobre mi desempeño laboral
8. Realizo mi trabajo con calidad
9. Este trabajo es una meta que tenía clara en la vida
10. Tengo buenas relaciones laborales con mi supervisor
11. Me siento motivado realizando mi trabajo
12. Debo ser creativo para realizar mi trabajo
13. La empresa tiene definido el sistema de promoción y ascensos
14. En este momento de mi vida tengo lo que he construido con mi trabajo
15. Las posibilidades de ascenso en la empresa son difíciles
16. Los superiores tienen buen trato hacia mí y mis compañeros
17. El auxilio de transporte que recibo corresponde al establecido por la ley
18. Mis trabajos anteriores han sido más satisfactorios que el actual
19. El horario laboral se ajusta a mis necesidades



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de
POSGRADO



20. Me gusta tener retos y metas que cumplir cada día
21. Mi trabajo presenta retos permanentes e importantes
22. Mi supervisor me da independencia y libertad para hacer el trabajo
23. Obtengo información clara y directa sobre la efectividad de mi trabajo
24. La empresa ofrece oportunidad de ascensos
25. Mi trabajo puede ser realizado de cualquier manera y por cualquier persona sin importar la calidad
26. El salario que tengo es acorde con el nivel de formación que tengo
27. Mis esfuerzos no son compensados adecuadamente
28. Me veo en un trabajo mejor en otra empresa
29. A veces estoy desorientado respecto a mis actividades
30. Tengo demasiado trabajo funciones
31. La empresa paga todos los recargos que generó por concepto de trabajo de horas extras
32. Me favorecen los turnos asignados
33. Las metas que impone la empresa son clara y razonables de cumplir
34. Mis funciones exigen que esté permanentemente atento y concen trado
35. Me siento mejor desempeñando cargos administrativos en lugar de comerciales Recibo frecuentemente comentarios sobre mi trabajo
36. Todos los empleados tenemos las mismas oportunidades de ascenso
37. Mi cargo es vital para la empresa
38. Reconozco mis limitaciones respecto al grado de formación y capacitación que poseo
39. El salario que gano no corresponde a todo el esfuerzo que exige mi trabajo
40. En la empresa a la que pertenezco tienen en cuenta mis opiniones
41. En otros empleos que he tenido no me pagaban tan bien como en este
42. Para la empresa es muy importante que cumplamos con metas y topes
43. Tengo autonomía para ejecutar mis tareas
44. Mis superiores reconocen mis éxitos
45. La distancia física de los demás compañeros de trabajo es grande
46. El ritmo de trabajo al que estoy sometido es exagerado
47. La empresa solo me informa sobre mis errores y no sobre mis aciertos
48. Tengo libertad para expresar mis pensamientos respecto al trato que recibo
49. Los medios de comunicación con mi domicilio son los que necesito
50. Estoy de acuerdo con el plan de metas que establece la empresa
51. La inducción que recibo del cargo es suficiente para realizar mi desempeño laboral
52. Con la experiencia adquirida en este trabajo puedo ubicarme fácil en otro similar
53. Siento que los supervisores abusan de su autoridad
54. Las posturas que debo hacer para realizar el trabajo son inadecuadas para mi cuerpo
55. Cuento con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas
56. La empresa evalúa mi desempeño laboral



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de
POSGRADO



- 57. Considero que este empleo me limita las posibilidades de cambiar a otro trabajo Pongo lo mejor de mí en la ejecución de las tareas
- 58. Los supervisores de las oficinas se preocupan por mi buen desempeño y me orientan en mis tareas
- 59. El sistema de bonificaciones y comisiones que tiene la empresa es el apropiado
- 60. Tengo las condiciones académicas para aspirar a otro trabajo
- 61. La empresa paga oportunamente las bonificaciones e incentivos
- 62. Considero que hay fallas y dificultades en la comunicación interna
- 63. La empresa nos trata a todos por igual
- 64. La empresa es clara en los topes y bonificaciones que paga por el cumplimiento de metas
- 65. Los supervisores escuchan, atienden mis dudas
- 66. El punto de trabajo donde trabajo es seguro

La presente encuesta tiene como objetivo principal verificar el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral que tiene el personal del INEVAP por lo cual le pedimos de la manera mas atenta que nos conteste este pequeño cuestionario de la mejor manera posible, para obtener el tipo de liderazgo y como el personal se siente en la organización.

Las siguientes preguntas serán de opción múltiple en escala de Likert que serían: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Esta encuesta se dividirá en dos partes.

En la primera parte del instrumento de medición se presentará 82 afirmaciones de su jefe inmediato como lo percibe usted.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdxY4NT9tMe4msLfVLDlUbeETPDsCK3aOq7iuYDux1cKgtONoQ/viewform?usp=sf_link

Nombre: _____ Fecha: _____

Nombre de su jefe inmediato _____

Puesto _____ Departamento: _____

Escala de Likert				
a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) De acuerdo	e) Totalmente de acuerdo



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de
POSGRADO



inevap
INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

- | | | | |
|---|---|--|--|
| 1. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 48. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 95. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 142. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 2. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 49. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 96. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 143. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 3. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 50. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 97. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 144. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 4. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 51. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 98. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 145. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 5. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 52. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 99. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 146. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 6. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 53. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 100. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 147. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 7. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 54. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 101. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 148. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 8. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 55. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 102. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 149. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 9. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 56. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 103. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 150. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 10. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 57. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 104. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 151. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 11. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 58. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 105. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 152. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 12. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 59. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 106. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 153. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 13. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 60. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 107. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 154. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 14. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 61. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 108. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 155. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 15. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 62. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 109. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 156. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 16. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 63. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 110. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 157. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 17. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 64. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 111. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 158. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 18. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 65. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 112. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 159. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 19. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 66. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 113. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 160. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 20. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 67. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 114. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 161. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 21. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 68. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 115. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 162. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 22. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 69. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 116. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 163. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 23. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 70. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 117. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 164. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 24. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 71. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 118. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 165. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 25. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 72. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 119. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 166. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 26. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 73. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 120. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 167. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 27. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 74. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 121. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 168. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 28. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 75. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 122. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 169. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 29. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 76. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 123. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 170. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 30. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 77. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 124. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 171. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 31. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 78. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 125. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 172. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 32. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 79. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 126. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 173. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 33. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 80. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 127. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 174. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 34. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 81. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 128. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 175. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 35. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 82. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 129. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 176. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 36. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 83. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 130. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 177. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 37. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 84. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 131. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 178. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 38. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 85. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 132. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 179. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 39. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 86. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 133. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 180. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 40. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 87. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 134. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 181. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 41. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 88. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 135. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 182. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 42. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 89. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 136. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 183. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 43. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 90. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 137. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 184. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 44. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 91. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 138. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 185. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e |
| 45. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 92. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 139. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | |
| 46. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 93. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 140. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | |
| 47. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 94. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | 141. ☐ a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e | |