

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA



Trabajo de Titulación
Ingeniería Comercial

ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE PUNTA ARENAS

*Alumnas: Pamela Manosalva Freire
Pamela Vergara Tenorio
Profesor Guía: Cristina Paredes Silva*

Punta Arenas, Agosto de 2012

PRÓLOGO

El liderazgo hoy en día se visualiza como un proceso clave en el funcionamiento y desarrollo de la empresa, ya que ésta tiene cada vez más conocimiento y permanente aprendizaje de sí misma, en cuanto organización social que es. Esto significa destacar la participación de las personas en cuanto recurso humano en la constitución de la empresa, en la consecución y movilización de los otros recursos, en la generación del producto, en su relación con el entorno y en los resultados, efectos e impactos que se pretendan y alcancen. Y son las personas las que hacen, las que conducen, las que dirigen, las que logran; con las personas y para las personas.

Se tiene entonces un proceso crucial en la marcha de las organizaciones, que tiene que ver con las personas en la empresa, en su relación diaria y habitual, que está configurada también por personas en cuanto tareas, funciones, cargos, departamentos y áreas, que corresponde a las jefaturas, también definidas por esta estructura que tiene que ver con la especialización vertical de la que se vale para los mejores logros. Es decir, la conducción, la guía, el estímulo, la integración, la sinergia de la que son responsables recae en el proceso de liderazgo. El que hoy día cobra vital importancia y del que se pueden observar y comprobar importantes desarrollos en todo tipo de organizaciones.

Las estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial, señoritas Pamela Manosalva Freire y Pamela Vergara Tenorio han llevado adelante un interesante estudio acerca de los estilos de liderazgo imperantes en los directores de los servicios públicos de la Duodécima Región de Magallanes y Antártica Chilena, con el que han comprobado un importante desenvolvimiento y desarrollo del proceso de liderazgo que llevan a cabo estos organismos, más aún, con el significado que esto tiene para el proceso

de modernización del Estado con que el país y los gobiernos se han comprometido y realizado. Esta investigación se constituye en un buen aporte al conocimiento del tema del liderazgo y responde muy adecuadamente a los requerimientos que tiene establecidos el proceso de titulación respectivo.

CRISTINA PAREDES SILVA
PROFESORA GUÍA
INGENIERO COMERCIAL
UNIVERSIDAD DE MAGALLANES

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta etapa agradezco primeramente a Dios que me dio la fortaleza y perseverancia en los momentos difíciles y por haberme acompañado en esta etapa de sacrificios y también de alegrías y logros.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, quienes me han enseñado con su ejemplo a superar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible y que sólo hay que esforzarse y sacrificarse, para lograr las metas que nos planteamos.

A mi hermana Fabiola, por acompañarme en esta etapa y para que le sirva de ejemplo y motivación en su vida como estudiante de esta universidad.

A todos los profesores por haberme ayudado a formarme como profesional y haberme entregado los conocimientos y herramientas para llegar a ser una buena Ingeniera Comercial.

Y en general a todas aquellas personas que me apoyaron de alguna u otra manera a lograr que este sueño se convirtiera en una realidad.

A todos muchas gracias
Con mucho cariño Pamela Manosalva

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dicen que cada final es un nuevo comienzo y en estas pocas líneas espero dar cabida a la emoción que me embarga el saber que he llegado al final del camino que me propuse seguir unos años atrás. Y con esto dar comienzo a nuevas etapas en mi vida aún con más desafíos y metas por alcanzar.

Quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado la fortaleza para no decaer en los momentos difíciles.

A mis padres, René y Luzmenia que han sido los pilares fundamentales en la ruta de mi vida, gracias por su confianza y apoyo incondicional, por creer en mí, por ser ejemplos de fortaleza y perseverancia, pero más que nada por todo su amor.

También quiero dar las gracias a todos mis familiares y amigos, a los que han estado cerca de este proceso y a los que no tanto, pero que sé, que siempre han estado presentes cuando los necesité.

Por supuesto a mis profesores quienes han sido parte primordial en todo este proceso, por el conocimiento brindado, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Finalmente quiero agradecer y dedicar este trabajo a todas aquellas personas que de una u otra forma han sido partícipes del logro de este sueño de obtener mi título profesional.

*¡Infinitas gracias a todos!
Pamela Vergara Tenorio*

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	
1. Planteamiento del problema	1
2. Significancia del estudio	3
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Hipótesis	8
5. Operacionalización de los conceptos	8
6. Descripción temática	10
Capítulo I El Liderazgo	12
1. Definición de liderazgo	12
2. Componentes del liderazgo	13
3. Enfoques teóricos del liderazgo	15
3.1. Primeras teorías sobre el liderazgo	15
3.1.1. Teoría de los Rasgos	16
3.2. Teorías conductuales	17
3.2.1. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor	18
3.2.2. Estilos basados en el uso de autoridad	19
3.2.3. La Rejilla Gerencial	20
3.3. Teorías de contingencia y situacionales	21
3.3.1. Modelo Fielder	22
3.3.2. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	24
3.3.3. Modelo Trayectoria-Meta	26
3.4. Enfoques contemporáneos del liderazgo	29

3.4.1. Modelo de Liderazgo Rango Total	29
3.4.1.1. Importancia del modelo Liderazgo de Rango Total	31
3.4.2. Teoría del Liderazgo Transformacional	33
3.4.2.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	34
3.4.3. Teoría del Liderazgo Transaccional	44
3.4.3.1. Dimensiones del Liderazgo Transaccional	45
3.4.4. Teoría del Liderazgo Laissez-Faire	49
4. Liderazgo Transformacional y Factores Situacionales	50
5. Liderazgo Transformacional y Género	52
6. Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ)	55
Capítulo II La Administración Pública	57
1. Origen del vocablo y definiciones conceptuales	57
2. Procesos gerenciales para la administración de empresas	60
2.1. Administración en la organización	60
2.2. Proceso administrativo	60
3. El liderazgo y la administración pública	63
4. La administración pública en Chile	66
4.1. Aspectos generales de la estructura de la administración pública	66
4.2. Aspectos particulares de la estructura de la administración pública	67
4.2.1. Ministerios	67
4.2.2. Servicios Públicos	68
4.3. Sistema de Alta Dirección Pública	70
4.3.1. Dirección nacional de servicio civil	72
4.3.2. El liderazgo en el Sistema de Alta Dirección Pública	77

Capítulo III Metodología del Estudio	79
1. Tipo de investigación	79
2. Fuentes de investigación	80
3. Identificación de los organismos públicos sujetos a análisis	81
3.1. Organismos públicos excluidos	82
4. Población y muestra	82
4.1. Población objetivo	82
4.2. Muestra	83
4.2.1. Tipo de muestreo	83
4.2.2. Tamaño de la muestra	84
5. Estrategia de recolección de datos	88
6. Estructura del instrumento	90
6.1. Instrumento de medición Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)	91
6.1.1. Valores de las puntuaciones del cuestionario MLQ	93
6.1.2. Confiabilidad y validez del instrumento	96
Capítulo IV Resultados de la investigación	100
1. Antecedentes generales del perfil	101
2. Análisis descriptivo de las variables según directores y funcionarios	105
2.1. Conclusiones del análisis según directores y funcionarios	111
3. Análisis descriptivo de las variables por ministerios	113
3.1. Conclusiones del análisis según ministerios	126
4. Análisis descriptivo de las variables según género	129
4.1. Conclusiones del análisis según género	137
5. Análisis descriptivo de las variables según servicios adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	140
5.1. Conclusiones del análisis según servicios adscritos y no Adscritos	146

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N°1: Siete rasgos asociados con el liderazgo	17
Tabla N°1: Resumen dimensiones de cada estilo de liderazgo	50
Tabla N°2: Organismos encuestados según ministerio del cual dependen	86
Tabla N°3: Organismos encuestados según ministerio del cual dependen	87
Tabla N°4: Organismos encuestados según ministerio del cual dependen	87
Tabla N°5: Puntaje para el estilo de liderazgo Transformacional	94
Tabla N°6: Puntaje para el estilo de liderazgo Transaccional	95
Tabla N°7: Puntaje para el estilo de liderazgo Laissez Faire	95
Tabla N°8: Puntaje para cada dimensión	95
Tabla N°9: Alpha de Cronbach del instrumento MLQ	97
Tabla N°10: Composición de la muestra según género	101
Tabla N°11: Composición de la muestra según edad	102
Tabla N°12: Composición de la muestra según rango de edad	103
Tabla N°13: Clasificación según formación profesional de los directores Regionales	103
Tabla N°14: Clasificación según años en el organismo de los directores Regionales	104
Tabla N°15: Clasificación según años en el cargo de los directores regionales	104
Tabla N°16: Resumen de las medias por dimensión según directores y funcionarios	111
Tabla N°17: Resumen de las medias por dimensión según ministerio	125
Tabla N°18: Resumen de las medias por dimensión según género	137
Tabla N°19: Resumen de las medias por dimensión según servicios adscritos y no adscritos al SADP	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Liderazgo Transformacional según directores y funcionarios	106
Gráfico N°2: Dimensiones del Liderazgo Transformacional según directores y funcionarios	107
Gráfico N°3: Liderazgo Transaccional según directores y funcionarios	108
Gráfico N°4: Dimensiones del Liderazgo Transaccional según directores y funcionarios	109
Gráfico N°5: Liderazgo Laissez Faire según directores y funcionarios	110
Gráfico N°6: Liderazgo Transformacional según ministerio	114
Gráfico N°7: Influencia Idealizada Atribuida según ministerio	115
Gráfico N°8: Influencia Idealizada Conductual según ministerio	116
Gráfico N°9: Motivación Inspiracional según ministerio	117
Gráfico N°10: Estimulación Intelectual según ministerio	118
Gráfico N°11: Consideración Individual según ministerio	119
Gráfico N°12: Liderazgo Transaccional según ministerio	120
Gráfico N°13: Recompensa Contingente según ministerio	121
Gráfico N°14: Dirección por Excepción Pasiva según ministerio	122
Gráfico N°15: Dirección por Excepción Activa según ministerio	123
Gráfico N°16: Liderazgo Laissez Faire según ministerio	124
Gráfico N°17: Liderazgo Transformacional según género	129
Gráfico N°18: Dimensiones del Liderazgo Transformacional según género	131
Gráfico N°19: Liderazgo Transaccional según género	133
Gráfico N°20: Dimensiones del Liderazgo Transaccional según género	134
Gráfico N°21: Liderazgo Laissez Faire según género	136

Gráfico N°22: Liderazgo Transformacional según servicio adscrito y no adscrito al SADP	140
Gráfico N°23: Dimensiones del Liderazgo Transformacional según servicio adscrito y no adscrito al SADP	141
Gráfico N°24: Liderazgo Transaccional según servicio adscrito y no adscrito al SADP	143
Gráfico N°25: Dimensiones del Liderazgo Transaccional según servicio adscrito y no adscrito al SADP	144
Gráfico N°26: Liderazgo Laissez Faire según servicio adscrito y no adscrito al SADP	145

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas?

El liderazgo es un tema que desde hace tiempo ha logrado despertar el interés entre las personas. Su término se vincula con imágenes de poder y grandes individuos que comandaron victoriosos ejércitos, construyeron majestuosos imperios y cambiaron el curso de una nación (Yulk 2002).

A lo largo de los años, la historia ha ofrecido ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder de manera inteligente y eficaz a las necesidades y retos de su época.

El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación (Hughes et al. 2007). Es por ello que tanto a líderes como a seguidores se le pueden encontrar en diversas áreas o campos referidos a la política, religión y organizaciones. Esta última busca el liderazgo tanto en hombres como mujeres, que sean capaces de proponer y desarrollar estrategias a niveles gerenciales, organizacionales y personales, a favor de los objetivos de la empresa.

Las organizaciones están en la continua búsqueda de individuos, que deben tener como responsabilidad y tarea principal el mantenimiento de las interacciones entre sus empleados, fomentar las buenas relaciones de trabajo, propiciar las dinámicas de grupo y alcanzar un nivel de comunicación efectivo, buscando el mejor manejo de las personas en beneficio de la productividad de la empresa. Todas estas prácticas se deben desarrollar en

cualquier organización, por lo cual la necesidad de un liderazgo efectivo¹ se hace vital, y la dificultad de proporcionarlo es cada vez mayor debido a la complejidad de la vida organizacional.

Se pueden encontrar en la literatura variedad de definiciones sobre liderazgo y clasificaciones de estilos de liderazgo; así mismo se puede apreciar la multitud de factores que afectan el liderazgo, así como diferentes perspectivas desde las cuales contemplarlo (Hughes et al. 2007).

En este sentido, el liderazgo se define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato 1993).

No existe hasta el momento una definición concreta y ampliamente aceptada respecto al liderazgo, pero gran parte de los autores concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona “el líder” y sus seguidores (Antonakis et al. 2004)².

Es esencial destacar que existen diferentes estilos de liderazgo y en consecuencia es muy difícil establecer la supremacía de un determinado estilo sobre otro. El estilo de liderazgo que va adoptar un líder en un determinado escenario se va a definir de acuerdo al análisis de un conjunto de factores, tales como la situación, el contexto, la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad del éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo (Pedraja y Rodríguez 2004).

¹ Para llegar a ser un **líder efectivo**, lo primero es asumir que se puede mejorar y cambiar algunos aspectos de la conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos.

² Citado por Lupano y Castro en 2008.

Son varias las investigaciones que se han realizado sobre estilos de liderazgo. Los autores han definido varias tipologías sobre cuáles son los estilos de liderazgo predominantes, por lo cual no existe un único tipo de liderazgo, ni una clasificación única. Un líder puede tener diversos estilos de liderazgo, unos con mayor grado de presencia que otros.

Como se dijo anteriormente existen numerosas teorías y enfoques que intentan explicar el liderazgo, la necesidad de éste y los efectos de su práctica en pos de los objetivos y metas que se plantean las organizaciones, sin embargo, lo novedoso de esta indagación, dice relación con la posibilidad de enfocarse en los organismos públicos. Según los antecedentes recogidos, no existen estudios referentes a cuáles son los estilos de liderazgo más utilizados por los directores de los organismos públicos, siendo líderes que sin lugar a duda juegan un papel relevante en el desarrollo del país, ya que estos deben ofrecer un servicio a la comunidad en sectores, tales como, educación, salud, infraestructura, seguridad, entre otros, de allí que se les considere como servidores públicos y entre sus disposiciones está atender, servir y canalizar las respuestas a las solicitudes y necesidades de las comunidades.

Para efectos de esta investigación, sólo se trabajará a nivel de Directores Regionales de servicios públicos, incluyéndose una totalidad de 31 directores, conformándose una muestra muy variada de organismos públicos.

2. Significancia del estudio

En los últimos años, la rapidez de los cambios a nivel mundial que se imponen a los individuos, las organizaciones y los Estados, ha hecho surgir la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar este reto.

En este contexto ha aparecido un nuevo género de teorías de liderazgo. Estas son las denominadas teorías del Liderazgo Transformacional y Transaccional, formulada en principio por Mac Gregor Burns (1978) y desarrollada por Bass (1985).

El Liderazgo Transaccional caracteriza aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass 1990).

Por otro lado, en contraste con las formas de pensar tradicionales, el Liderazgo Transformacional toma las respuestas emocionales de los seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Más aún, en contraste con aquellos enfoques que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos, estas teorías más recientes los describen en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión (House & Singh, 1987).

Actualmente, el Liderazgo Transformacional es un modelo inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a sus seguidores. Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde crear interés

hasta llevarla al compromiso, potencializando su talento al compartir la fuerza de su propia visión.

Por todo lo anterior, gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo contemporáneo se han centrado en los efectos del Liderazgo Transformacional en variables organizacionales como: eficacia, satisfacción de los subordinados, cultura y clima organizacional, entre otras.

Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de Liderazgo Transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de Rango Total (“Full Range Leadership”) el cual contempla, además de las dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional, una última dimensión denominada Liderazgo Laissez Faire.

En función de lo anterior, basándose en el Modelo de Liderazgo de Rango Total, resulta interesante investigar si los líderes de los diferentes organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas tienden a ejercer un estilo de liderazgo más Transformacional, Transaccional o Laissez-Faire.

Además, la importancia de este estudio radica en que en la actualidad los líderes en la Administración Pública prestan un servicio a la sociedad y es ésta su verdadera razón de ser, es decir atender los intereses y derechos de los ciudadanos y los diferentes grupos que la componen, buscando asimismo el equilibrio de todos ellos, compatible con los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. Por lo tanto, estos juegan un rol fundamental para el Estado, constituyéndose incluso en “agentes de cambio”³, en virtud de la

³ **Agente de cambio** es alguien que “altera la capacidad humana o sistemas de organización para lograr un mayor grado de resultados o la actualización de sí mismo”. La meta de un agente de cambio es hacer los cambios que trasciendan. El resultado de su trabajo es la capacidad en las personas para hacer más o encontrar una nueva y mejor perspectiva en la vida.

responsabilidad de dirección de la institución pública que tienen a su cargo. De esta forma, la gestión pública debe orientarse a ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes y prever las potenciales o latentes que pudieran surgir en el futuro. Dicha orientación debe buscar el equilibrio de intereses de todos los grupos que integran la sociedad, buscando la optimización de su función de servicio público. A esto se suma, los constantes cambios que experimenta el mundo producto de la globalización, lo que se traduce, en avances tecnológicos, en crecimiento de las organizaciones y la demanda permanente de los usuarios por una calidad de servicios óptima, esto hace que los líderes de las instituciones públicas tengan una necesidad permanente de actualizar sus conocimientos, fortalecer sus competencias, y en definitiva, estar preparados para las exigencias a corto, mediano y largo plazo.

Con la creación del Servicio Civil en el año 2003, se han presentado los atributos claves que debieran poseer los directivos públicos, entre los que destacan tener una visión estratégica, relación con el entorno y por sobre todo, liderazgo.

Por lo tanto, el liderazgo constituye un atributo fundamental que debe tener un directivo y de acuerdo a las importantes funciones que desempeña, el cargo de Director Regional de un organismo público, será muy relevante poder identificar los estilos de liderazgo que ejercen tales cargos.

Esto es importante, ya que en la actualidad el Liderazgo Transformacional se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente proporcionándoles apoyo, guía y

entrenamiento (Bass y Avolio 1994). Además, existen estudios que demuestran que este estilo de liderazgo influye positivamente en variables organizacionales tales como la eficacia, satisfacción y esfuerzo extra de los subordinados. Es por todo esto, que se hace necesario investigar si los directores regionales de los organismos públicos de Punta Arenas desarrollan conductas y poseen características del Liderazgo Transformacional o bien, tienden a ejercer otros estilos de liderazgo. Ya que en definitiva, el estilo de liderazgo que ejerza el directivo va a influir en el comportamiento, motivación, satisfacción de los funcionarios del organismo público y por ende en el funcionamiento y la calidad del servicio que éste entregue, lo que va a repercutir en el objetivo principal de toda institución pública que es garantizar el “bien común” de todos los chilenos.

Es por todo lo anterior, que se decide realizar esta investigación, ya que resulta de vital importancia conocer cuáles son las características que más destacan en los líderes que se encuentran al mando de importantes instituciones públicas que brindan día a día servicios a todos los habitantes de la región.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Determinar cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.
- Analizar los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

- Comparar los estilos de liderazgo presentes en los distintos directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas según ministerio que los agrupa.
- Comparar los estilos de liderazgo por género presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

4. Hipótesis

No existe un único estilo de liderazgo presente en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

5. Operacionalización de los conceptos

El término Administración Pública⁴: es un tema en el que los teóricos aún no han llegado a un consenso. El problema central que impide el establecimiento de una definición consensual es la complejidad del objeto de estudio, ya que la Administración Pública está constituida por múltiples elementos, cada uno de los cuales presenta una dinámica y complejidad propias.

Al problema antes descrito se agrega el hecho de que la Administración Pública es una disciplina relativamente nueva y que, por lo tanto, su estudio científico y sistemático es relativamente reciente. Lo anterior lleva a que el problema de la definición del concepto sea adoptado desde distintos aspectos:

Diccionario de la Real Academia de Lengua Española, la define desde dos enfoques:

⁴ Diccionario de la Administración Pública Chilena, Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, segunda edición año 2002

a) *Actividad* "acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y el resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado"

b) *Estructura orgánica*: "conjunto de organismos encargados de cumplir esta función"

Se entiende por Director de Servicio Público al funcionario de mayor jerarquía dentro de un servicio público. Corresponde al director de servicio desempeñar las siguientes funciones:

- 1) Dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio
- 2) Controlar y velar por el cumplimiento de sus objetivos
- 3) Responder de su gestión
- 4) Desempeñar las demás funciones que la ley le asigne⁵

Es importante señalar, que en el presente estudio se utilizarán indistintamente la denominación de "Director" con la de "Directivo", se hace esta observación, ya que para efectos de esta investigación sólo se trabajará a nivel de directores regionales de servicios públicos de la ciudad de Punta Arenas.

El Liderazgo⁶ es la capacidad de influir en la conducta de otros con el fin de orientar sus esfuerzos hacia el logro de las metas organizacionales o grupales.

El Liderazgo Transformacional éste se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el desarrollo del

⁵ Diccionario de la Administración Pública Chilena, Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, segunda edición año 2002

⁶ Diccionario de la Administración Pública Chilena, Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, segunda edición año 2002

desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión (Bass 1990).

El Liderazgo Transaccional se caracteriza por aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass 1990).

Liderazgo Laissez – Faire o Evitador El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto. (Vega y Zabala 2004).

Dimensión lo podemos definir como aquellas que intentan facilitar la medición de determinadas factores que influyen en el estilo de liderazgo, tratando a través de ellas obtener una cuantificación o estimación lo más exacta posible del estilo de liderazgo.

6. Descripción temática

Este trabajo de titulación está conformado por cinco capítulos, en donde en primer lugar se podrá tener una visión teórica tanto de los estilos de liderazgo como de la Administración Pública, luego se describirá la metodología utilizada en la investigación, para finalmente mostrar los resultados hallados en el estudio y así poder establecer las conclusiones respectivas. A continuación se dará una descripción más precisa de los temas a tratar.

En el primer y segundo capítulo se expondrán los aspectos teóricos en los que se basa la investigación, en el capítulo primero titulado, “El Liderazgo” se expone la evolución de las diversas teorías o modelos sobre los estilos de

liderazgo a lo largo del tiempo, hasta llegar a las teorías contemporáneas en donde se profundiza acerca del modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio. También se detallan estudios anteriores acerca del liderazgo y el género, puesto que constituye información relevante para el presente estudio. En el segundo capítulo llamado “La Administración Pública” se detallan las características que posee el organismo público, la Administración Pública en Chile, y también se expondrá acerca del Sistema de la Alta Dirección Pública.

En el tercer capítulo se explica la “Metodología” utilizada en la investigación, la determinación del tipo y tamaño de la muestra e identificación de los organismos que están sujetos al análisis. Se explica también la estrategia utilizada para la recogida de datos a través de la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo, para finalizar el capítulo, con la confiabilidad y validez de éste instrumento.

En el capítulo cuarto de “Resultados de la Investigación” se darán a conocer los resultados obtenidos en cada área de comparación, ya sea entre directores y funcionarios, según género, ministerio que los agrupa, y de acuerdo a organismos adscritos al sistema de alta administración pública y los no adscritos. Los cuales permiten respaldar la pregunta, objetivos e hipótesis de la investigación.

Finalmente en el quinto capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación, que darán respuesta a los objetivos planteados y responderán la hipótesis formulada al inicio del estudio.

CAPITULO I EL LIDERAZGO

1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

A continuación se pueden señalar algunos aportes que diversos autores han hecho al concepto de liderazgo:

- Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

- Fiedler (1951): "El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos".

- Koontz y Wehrich (1995): "el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo".

- John P. Kotter (1999): Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido.

- Robbins (2004): "capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas."

2. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Según explican Koontz y Weihrich (2008), los líderes proveen el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a su cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo.

Todo indica que esta aptitud se compone al menos de cuatro importantes componentes:

- La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diversas fuerzas motivadoras en distintos momentos y diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

El primer componente del liderazgo es el **poder**. Para ello se debe hacer una distinción entre que es el poder y que es autoridad. Según Weber (1974) “el *poder* es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias”. *Autoridad*, es en cambio la “facultad o derecho que posee un individuo para actuar,

mandar, o exigir una determinada acción a otros, en virtud del poder que emana de su posición dentro de la organización o institución”⁷.

El segundo es una **comprensión** fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerza de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es ser capaces de aplicar este conocimiento a las personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder que conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende los elementos de la motivación está consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas. Esto implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados.

El tercer componente es la rara habilidad de **inspirar a los seguidores** a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quien encabeza a grupos. Estos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que éste genera. La **intensidad de la motivación** depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga, de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

⁷ Diccionario de la Administración Pública Chilena, Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, segunda edición año 2002

3. ENFOQUES TEÓRICOS DE LIDERAZGO.

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo. Se pueden destacar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo; el primero se centra en describir las características (rasgos) de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones. Los planeamientos teóricos contemporáneos incluyen: el Liderazgo Transaccional, Transformacional y el modelo de Liderazgo de Rango Total.

3.1. Primeras teorías sobre liderazgo.

Si atendemos a la descripción que los medios de comunicación modernos hacen de un líder, podríamos extraer de ella cualidades tales como: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras que muestran a los líderes como personas de rasgos muy especiales. La búsqueda de características como las arriba mencionadas que distinguen al líder del resto de la población fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

3.1.1. Teoría de los Rasgos

Las investigaciones sobre liderazgo en las décadas de 1920 y 1930 se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferencian a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a un líder (la persona) de un no líder. Quizá era un tanto optimista pensar que podrían existir rasgos consistentes y únicos que aplicarían universalmente a todos los líderes efectivos, sin importar si estaban a cargo de Toyota Motor Corporation, el Ballet de Moscú, de Francia o de la Universidad de Oxford (Robbins y Coulter 2010). Sin embargo, los intentos posteriores por identificar los rasgos normalmente asociados al liderazgo tuvieron más éxito. Los siete rasgos que están asociados con el liderazgo se describen brevemente en el cuadro N°1.

Los investigadores finalmente reconocieron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos porque las explicaciones basadas sólo en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes y los miembros de su grupo, así como los factores situacionales. Tener los rasgos apropiados solo aumentaba la probabilidad de que un individuo fuera un líder efectivo (Robbins y Coulter 2010).

Cuadro N°1: Siete rasgos asociados con el liderazgo⁸

- 1.- *Impulso*: Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, son incansablemente perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
- 2.- *Deseo de dirigir*: Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades.
- 3.- *Honestidad e integridad*: Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos, y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- 4.- *Confianza en sí mismos*: Los seguidores admiran a los líderes porque no dudan. Los líderes, por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
- 5.- *Inteligencia*: Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- 6.- *Conocimiento relativo del trabajo*: Los líderes efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
- 7.- *Extroversión*: Los líderes son personas enérgicas y vivaces. Son sociables, asertivos, y rara vez, callados o retraídos.

Fuente: Robbins y Coulter, "Administración"

3.2. Teorías conductuales

Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos. Según éstas últimas: "los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don". Las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes. Destacan dentro de las Teorías Conductuales del Liderazgo las siguientes aportaciones:

⁸ Citado por Stephen Robbins y Mary Coulter, en "Administración", 2010 p. 372.

3.2.1. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor en 1960⁹, introdujo el concepto de que las actitudes que toman los gerentes hacia la naturaleza de las personas influyen de manera importante en el comportamiento de aquéllas. McGregor denominó estas relaciones entre las actitudes y el comportamiento como la profecía que se cumple.

Los puntos de vista de McGregor sobre las actitudes de los gerentes fueron presentados como supuestos. McGregor hizo una diferencia entre los gerentes de la teoría X y los de la teoría Y. Los gerentes de la teoría X se comportan conforme a los siguientes supuestos:

- El empleado promedio detesta el trabajo de manera inherente y lo evita siempre que sea posible.
- La mayoría de los empleados deben ser presionados, dirigidos y supervisados estrechamente, obligándolos a esforzarse para lograr los objetivos de la organización.
- La mayoría de los empleados tienen poca ambición y prefieren la seguridad de su trabajo por encima de cualquier otro resultado.
- La mayoría de los empleados evitan tomar responsabilidades.

El gerente de la teoría X, al hacer estos supuestos utilizaría un estilo de liderazgo autoritario y de dirección.

Por otro lado, el comportamiento de los gerentes de la teoría Y se basaría en los siguientes supuestos, reflejando un estilo de liderazgo menos autoritario:

⁹ Citado por Koontz y Weihrich (2008) en Administración, Una perspectiva global

- Realizar un esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- La mayoría de las personas prefieren ser dirigidas y controladas por sí mismas.
- Las personas aprenden, cuando se les alienta, a aceptar y buscar responsabilidades.
- Las personas están interesadas en mostrar imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización.

3.2.2. Estilos basados en el uso de la autoridad

Según Koontz y Weihrich (2008), las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad. Los líderes son vistos como que aplican tres estilos básicos.

El Líder autocrático: Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.

El Líder democrático: Consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.

El Líder rienda suelta: Usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas y ven su rol como el de ayudar a las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar primordialmente como contacto con el ambiente externo del grupo.

3.2.3. La Rejilla Gerencial

Otro enfoque reconocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla gerencial desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton en 1954¹⁰, éstos construyeron sobre investigaciones anteriores que mostraban la importancia de la preocupación de un gerente por la producción y por las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso dispositivo para dramatizar esta preocupación.

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por la gente y preocupación por la producción. Como Blake y Mouton resaltan, su uso de la frase *preocupación por* tiene el propósito de transmitir cómo los gerentes se preocupan de la producción, o cómo les preocupa las personas y nada como *cuánta* producción les preocupa sacar de un grupo.

La preocupación por la producción incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas, como la calidad de las decisiones de política, procedimientos y procesos, creatividad de la investigación, calidad del servicio, eficiencia en el trabajo y volumen de la producción. La preocupación de las personas incluye elementos como el grado de compromiso personal hacia la consecución de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la colocación de responsabilidad con base en la confianza, más que de obediencia, provisión de buenas condiciones de trabajo y mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. Bajo el estilo 1.1 (referido como administración empobrecida), los administradores se preocupan muy poco por las personas y tienen una participación mínima en sus tareas; para todos los propósitos, han abandonado sus puestos y sólo hacen acto de

¹⁰ Citado por Koontz y Weihrich (2008) en Administración, Una perspectiva global

presencia, o actúan como mensajeros, comunican información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo están los gerentes 9.9, que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a las personas como a la producción. Son los verdaderos “gerentes de equipo” capaces de mezclar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9, donde los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción, sólo les preocupa las personas. Promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices y nadie se preocupa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. Al otro extremo están los administradores 9.1, que solo se preocupan por desarrollar una operación eficiente, que tienen poca o ninguna preocupación por las personas y que son bastantes autocráticos en sus estilo de liderazgo. Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo gerencial se puede colocar en algún sitio de la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen preocupación mediana por la producción y por las personas. Obtienen moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No establecen metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud autocrática un tanto benevolente hacia las personas.

3.3. Teorías de contingencias y situacionales.

Las teorías de las contingencias estudian el liderazgo bajo una nueva perspectiva, esto es, las circunstancias que rodean al proceso de liderazgo y en las que éste se desarrolla. A medida que avanzaron los estudios sobre el liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes

triunfadores. No es suficiente con que el líder tenga unas características o unas conductas determinadas, sino que entran en juego otros factores, como son las características de los seguidores, las circunstancias ambientales, etc. Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. (Robbins y Coulter 2010). A continuación se describen las teorías más reconocidas de esta corriente:

3.3.1. Modelo de Fielder

Según desarrolla Robbins y Coulter en el 2010. Uno de los teóricos más importantes del campo del estilo de liderazgo es Fred E. Fielder, quien ha desarrollado una teoría de la “contingencia”. Fielder afirma que el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación particular. Fielder define el liderazgo como “la relación personal en que una persona dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea en común”.

Por consiguiente, la dirección no solo comprende el liderazgo sino también la responsabilidad por los resultados. Aunque se trata de una simplificación exagerada, el director puede mandar su grupo de una de estas dos maneras: 1) puede ser muy inductivo y decirle a la gente lo que tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo, o 2) puede hacer partícipe a su grupo de la planificación y ejecución de la tarea, es decir, de sus responsabilidades. Dado que estas dos maneras constituyen los extremos de un continuo, también son posibles varios estilos intermedios de liderazgo. Sin embargo, el estilo más apropiado solo puede determinarse con arreglo a las circunstancias. Como el estilo más apropiado de liderazgo varía con las circunstancias, el director ha de elegir entre adaptarlo a la situación o hacer compatible el trabajo con él.

Fielder observa que es más fácil cambiar la situación que el estilo, y que parte del trabajo de un alto director debe ser el de transferir determinado directivo de nivel inferior al cargo que mejor convenga a su estilo individual.

Los estudios de Fielder han demostrado que el individuo que describe a su colaborador menos preferido (CMP) de forma relativamente favorable, tiende a ser considerado, permisivo y orientado hacia las relaciones humanas; el que lo hace de forma más desfavorable (consiguiendo con ello una baja puntuación de CMP), tiende a centrarse en la tarea, dirige de cerca y se preocupa menos de las relaciones humanas.

En sus estudios, Fielder comprobó que podría identificar tres variables que afectaban a la benignidad de una situación para el líder.

1.- *Relaciones entre líder y los miembros.* Es el grado en que el líder y los miembros de un grupo se agradan y confían mutuamente. Parece evidente que si el líder gusta y se confía en él no es necesario ostentar una categoría superior para conseguir que se realice la tarea.

2.- *Estructura de la tarea.* La tarea se puede explicar de un modo muy explícito, de forma que sea posible llevarla a cabo de una manera mecánica, o se puede dejar vaga y deficientemente definida. En este último caso, es más difícil ejercer la influencia del liderazgo, porque ni el líder ni sus seguidores tienen una idea clara sobre su naturaleza o los criterios para ejecutarla. En cambio, si la tarea está claramente definida, la autoridad del líder es respaldada por la organización, y a él le resulta más fácil mandar.

3.- *Poder legítimo.* Este factor se refiere al poder correspondiente al cargo que ocupa el líder, que debe distinguirse de su poder carismático o personal.

Una vez definidas estas tres dimensiones de la situación, Fielder relaciona los dos estilos fundamentales de dirección con las siguientes variables: Relaciones líder– miembros buenas y deficientes; Tareas estructuradas y no estructuradas; Posición fuerte de líder y posición débil; Liderazgo permisivo y considerado, por un lado, y Liderazgo controlado, activo y estructurante, por otro. Estas variables determinan el grado de benignidad de una situación dada.

Su conclusión general es que los líderes orientados hacia la tarea actúan mejor en las situaciones muy favorables o muy desfavorables y que los igualitarios y orientados hacia las relaciones humanas actúan mejor en situaciones de benignidad intermedia.

3.3.2. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo denominado *Teoría del liderazgo situacional* (1972) es una teoría que se centra en los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo eficaz se logra seleccionando un estilo apropiado, que depende del grado de madurez de los seguidores. El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, ya que su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

El concepto *madurez*, definido por Hersey y Blanchard, según Hampton (2001), hace referencia a la “capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta”.¹¹

La madurez se compone de dos dimensiones la *madurez laboral* y la *madurez psicológica*. Quienes tienen madurez laboral cuentan con los

¹¹ Hampton, David, R.2001. Administración. Pag. 492

conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea. Por su lado, la madurez psicológica se refiere a la disposición o motivación intrínseca para dicha tarea. La característica de intrínseca se refiere a la disposición a actuar de una determinada manera, movido fundamentalmente por la satisfacción personal que ello conlleva, incluso en ausencia de controles o incentivos externos a la persona, como lo podrían ser la supervisión del directivo o el dinero.

Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas de madurez:

Madurez 1: La persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.

Madurez 2: La persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.

Madurez 3 : La persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que el líder le pide.

Madurez 4: La persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

Esta teoría usa los mismos aspectos del liderazgo de Fiedler (los comportamientos relacionados con la tarea y con las relaciones), pero los

autores de este modelo dieron un paso más adelante al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos de la manera siguiente:

Instructor: Se usa cuando los seguidores son incapaces y no están dispuestos o están inseguros.

Persuasivo: Se usa cuando los seguidores son poco capaces pero están dispuestos y motivados.

Participativo: Se usa cuando los seguidores son capaces pero están poco dispuestos o inseguros.

Delegativo: Se usa cuando los seguidores son capaces y están dispuestos y motivados.

3.3.3. Modelo de la Trayectoria - Meta

Roberth House concibió la teoría de liderazgo Trayectoria-Meta y la publicó en 1971¹². House formuló una versión, en la cual incluía variables situacionales y pretendía con ella reconciliar los hallazgos contradictorios, relacionados con el comportamiento del líder orientado a la tarea o a las relaciones. House trató de explicar la influencia del comportamiento del líder en desempeño y la satisfacción de los seguidores, advierte que a diferencia de los modelos del liderazgo por contingencias anteriores, el paradigma de House no posee un rasgo de líder y una variable de comportamiento. Se supone que el líder utiliza el estilo de liderazgo adecuado (uno de cuatro), independientemente de los rasgos y el comportamiento preferido.

¹² Citado por Robbin y Coulter en "Administración", 2010

Este modelo determina el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo. Se funda en las teorías motivacionales sobre el establecimiento de objetivos y expectativas. El líder es responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y de la organización.

La teoría del Trayectoria - Meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "Trayectoria - Meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar la trayectoria y la consideración facilita el recorrido. Los cuatro comportamientos del liderazgo identificados por House son¹³:

1.- Estilo de Liderazgo Directivo. El líder proporciona una gran estructura. El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo¹⁴ y su capacidad es baja. El liderazgo directivo también es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es acentuada y el grupo de trabajo ofrece una satisfacción laboral. Ofrece a los subordinados orientación

¹³ Citado por Stephen Robbins, en "Comportamiento Organizacional". 1993. Pág. 396

¹⁴ **Locus de control externo** es la percepción de que los eventos no tienen relación con el propio desempeño, es decir que los eventos no pueden ser controlados por esfuerzo y dedicación propios. Tal persona se caracteriza por atribuir méritos y responsabilidades principalmente a otras personas.

más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

2.- Estilo de Liderazgo de Apoyo. El líder ofrece una gran consideración. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno¹⁵ y su capacidad es elevada. Se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos

3.- Estilo de Liderazgo Participativo. El líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que los incluyan, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada. Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

4.- Estilo de Liderazgo Orientado al Logro. El líder establece objetivos difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen a su máximo nivel y los recompensa por hacerlo. Implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras en el desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer

¹⁵ **Locus de control interno** percepción del sujeto que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir la percepción que él mismo controla su vida. Tal persona valora positivamente el esfuerzo, la habilidad y responsabilidad personal.

un control excesivo, lo que a su vez puede resultar. House supone que los *líderes son flexibles*, a diferencia de lo que opina Fiedler sobre la conducta de un líder. La teoría trayectoria – meta implica que un mismo líder, dependiendo de la situación, puede optar por cualquiera de estas conductas.

3.4. Enfoques Contemporáneos del Liderazgo

3.4.1. Modelo de Liderazgo de Rango Total

El autor más reconocido en el planteamiento de este modelo ha sido Bernard Bass. Éste define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en relación líder seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio 1994).

Por otra parte, Burns define el Liderazgo Transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo-beneficio (Bass 1999).

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene las conductas del Liderazgo Transaccional, así como también las del Liderazgo Laissez-Faire, y está formado por tres dimensiones:

- La dimensión actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de frecuencia, que representa cuan frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

El perfil óptimo se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass plantea que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional.

Bass y Avolio apoyados en estudios empíricos hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que les llevó a aseverar que “los mejores líderes típicamente desarrollan tanto Liderazgo Transformacional como Transaccional” (Avolio et al. 1999).

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos y las necesidades y habilidades de los seguidores. El líder debe ser capaz de distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este punto,

es el Líder Transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

3.4.1.1. *Importancia del Modelo de Liderazgo Rango Total*

Diversos autores han señalado que para ser una organización sustentable en este siglo, se necesitará un cambio significativo en las estrategias que se utilizan para el desarrollo de las personas. Dentro de este tópico Bass y Avolio (1997) observan que se está produciendo una redefinición de las relaciones entre líder y seguidor, donde hay movimiento de estilos directivos a más colaborativos.

El Liderazgo Transformacional toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de las personas. Se ha encontrado evidencia de la relación existente entre Liderazgo Transformacional y Capital Social¹⁶, es decir, a los recursos morales y bienes públicos que son invertidos en la creación y recreación de las personas en comunidad, por lo que incidiría en las relaciones interpersonales que van conformando con la comunidad civil y la estructura social (Cuoto 1997). El líder transformacional desarrolla capital social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público, dándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores.

Bennis (1999) señala que el liderazgo es capaz de generar la realización total del potencial del capital intelectual de los trabajadores. Un asunto

¹⁶ **Capital social** capacidad que tiene una comunidad de emprender obras colectivas, persiguiendo objetivos comunes y en términos individuales como la participación (mayor o menor) que un individuo tiene respecto de las redes, legitimidades, normas y orientaciones de una determinada comunidad que constituye así su grupo de referencia inmediato o mediato.

importante que recalca Bennis es que las organizaciones sólo aprovechan el 5% al 10% de las habilidades de los empleados, siendo el desafío para los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades subutilizadas de los subordinados.

El Modelo de Rango Total, planteado por Bass y Avolio apunta a lo anterior, ya que sugiere un continuo mejoramiento de los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional.

Muchas investigaciones relacionan el Liderazgo Transformacional con consecuencias organizacionales deseadas. Existe evidencia empírica que apoya la hipótesis de que éste liderazgo es de mayor efectividad que otros estilos. Así lo avalan estudios realizados en la Universidad de Arica, de Emilio Rodríguez y Liliana Pedraja en donde se concluyó que el Liderazgo Transformacional influye positivamente en variables organizacionales como eficacia, calidad de la educación, clima y cultura organizacional. Estos estudios son: *“Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio en pequeñas y medianas empresas”*, *“Estilos de liderazgo y resultados de sistema de medición de la calidad de la educación, un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile”* y *“Efectos de los estilos de liderazgo en la eficacia de las organizaciones públicas.”*

En la siguiente parte de esta investigación se presentarán las dimensiones de todos los estilos de liderazgo que conforman el Modelo de Rango Total, es decir, las dimensiones del Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire, en su consideración conceptual básica. Cabe recordar que este es un orden jerárquico, donde el Liderazgo Transformacional está en el ápice de esta pirámide y el Liderazgo Laissez-Faire es la ausencia de liderazgo.

3.4.2. Teoría del Liderazgo Transformacional

En este modelo se defiende el paradigma del Líder Transaccional-Transformacional, donde se considera al liderazgo como el reforzamiento contingente a los seguidores (transaccional) o el motor para el desarrollo de los seguidores (transformacional) (Bass 1997).

El modelo Transformacional explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. “Un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior” (Crawford 1995). La motivación final del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor (Burns 1978).

Los autores señalan que el Líder Transformacional sería la extensión del Líder Transaccional. Bass y Avolio (1989) señalan que los Líderes Transformacionales pueden actuar transaccionalmente, pero los Líderes Transaccionales no pueden hacerlo transformacionalmente. Por lo tanto, el paradigma de este modelo es valorar al seguidor por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, y a la vez, aumentar los intereses del colectivo (Crawford 1995). En este sentido, se ha señalado que el Líder Transformacional se comporta cuando las circunstancias lo requieren de, modo transaccional.

Este mismo autor nos señala las seis características centrales de la personalidad que podríamos encontrar en estos líderes son:

- Creativo: manifiesta un desafío constante al statu quo¹⁷, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.
- Interactivo: mantiene una postura abierta con los miembros del grupo para favorecer su crecimiento. Escucha con interés sin involucrar su ego.
- Visionario: comunica la visión de la organización que supera a la anterior, y fomenta a que sea compartida por el resto de los seguidores.
- Empowering: capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla. Promociona la responsabilidad, trasladándola a los seguidores.
- Apasionado: se muestran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite un fuerte compromiso con la visión.
- Ético: poseen patrones éticos más altos. Tienen la capacidad de hacer lo correcto en cada momento.

3.4.2.1. *Dimensiones del Liderazgo Transformacional*

- **Carisma o Influencia Idealizada**

El concepto de carisma fue introducido por Max Weber en 1968, quien lo definió como "...cierta cualidad de una personalidad individual por virtud de la cual es diferente de un hombre ordinario y son tratados como dotados con poderes sobrenaturales, y suprahumanos".

¹⁷ **Statu quo** es una frase latina, que se traduce como «estado del momento actual», que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. Normalmente se trata de asuntos con dos partes interesadas más o menos contrapuestas, en el que un conjunto de factores dan lugar a un cierto «equilibrio» (statu quo) más o menos duradero en el tiempo, sin que dicho equilibrio tenga que ser igualitario

Este concepto aterrizado al Liderazgo Transformacional hace referencia al despliegue por parte del líder de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Avolio 1994).

➤ Características de la Influencia Idealizada

En cuanto a las características de los Líderes transformacionales que presentan comportamientos de influencia idealizada, Bass menciona lo siguiente:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores y son hábiles para, a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.

- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Otros autores agregan como características de la Influencia Idealizada, su gran involucración en la tarea, la realización de autosacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida, lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores (Yukl 1994), y permite empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House 1998).

Los Líderes con Influencia Idealizada son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. Plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

Cabe señalar que el carisma involucra un intenso componente emocional, que va más allá del común afecto, estima, admiración y confianza hacia el líder (conformado por devoción, temor y fe ciega, lo que lleva a una identificación absoluta con el líder. Este líder reduce la resistencia al cambio de actitudes de los seguidores y desinhibe las respuestas conductuales, animando un sentido de excitación y aventura que puede producir juicios limitados y aceptación incondicional a las ideas del líder (House 1977).

➤ Efectos del Carisma

Muchas investigaciones han relacionado las conductas carismáticas del líder con efectos positivos en la organización. Se encontró que los Líderes Carismáticos generaron mayor productividad en sus seguidores, quienes presentaron alto desempeño en la tarea, sugirieron más cursos de acción, estaban más satisfechos con el trabajo y el líder, y tuvieron menos conflicto de rol, que los participantes que trabajaron con líderes considerados. (Avolio et al. 1999).

Aunque inicialmente se consideró a la influencia idealizada y el carisma como diferentes dimensiones, una revisión del modelo integró ambos constructos en el de influencia idealizada orientada hacia conductas y hacia los atributos del líder (Avolio et al. 1999).

En este sentido, esta dimensión incluye los siguientes indicadores, según Vega y Zabala (2004):

Influencia Idealizada Atribuida: Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.

Influencia Idealizada Conductual: Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

- **Motivación por Inspiración**

Bass define a la motivación por inspiración en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte del Líder Transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes le rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. Bass plantea que la motivación por inspiración es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático.

Bass señala que el Liderazgo Inspiracional es aquel que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de Estimulación Intelectual a otros procesos como argumentación o lógica.

- **Características de la Motivación por Inspiración**

Los componentes de las conductas de líderes inspiracionales son según Bass son:

- **Dirección de Significado:** El líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, a través del lenguaje, rituales y otros discursos, y da a conocer a los subordinados el significado de la organización. Esto permite a los seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación. El Líder Inspiracional tiene más probabilidades de aparecer cuando los seguidores necesitan significado para sus necesidades y acciones.
- **Uso de símbolos:** Este tipo de líderes hacen mucho uso de símbolos, y estos actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al

ambiente, transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas. Estos líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios para justificar su existencia como tales y las acciones para llevar a cabo.

- Manejo de Impresión: Estos líderes realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos en los otros. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos. El Líder Inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

- Modelamiento de las expectativas de los seguidores: Los Líderes Inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados. Para esto los líderes hacen uso del efecto Pigmalión¹⁸ (profecía autocumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando en ellos y animándolos a alcanzarlos. Esto lleva a los seguidores a tratar de confirmar las creencias positivas que los líderes tienen sobre ellos, comportándose en forma consistente con tales expectativas. Este tipo de líderes también utilizan la capacitación y el empoderamiento. A través del aprendizaje constante y el mejoramiento, el líder puede mostrar a los seguidores como obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y

¹⁸ El **efecto Pigmalión** es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de una persona respecto a otra afectan de tal manera en su conducta que la segunda tiende a confirmarlas. Del mismo modo que el miedo tiende a provocar que se produzca lo que se teme, la confianza en uno mismo, ni que sea contagiada por un tercero, puede darnos alas”

oportunidades, entrenándolos y apoyándolos. El Líder Inspiracional se orienta a la acción, por lo que permite la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, tolera los errores y aumenta paulatinamente las demandas a sus subordinados, y con ello eleva su sensación de poder

- **Crear una Visión Compartida:** En este tipo de liderazgo se trata de lograr transformar a los seguidores en líderes (Colvin 1999). Esto requiere traducir intenciones en realidades a través de comunicar la visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo. Los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores de un estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles como alcanzarlo. La visión permite simplificar materias organizacionales complejas en unos cuantos puntos centrales y entrega una guía para el desarrollo de estrategias.

- **Estimulación Intelectual**

Este tipo de estimulación puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la redefinición de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder (Bass 1985).

Este tipo de estimulación es vista en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Este tipo de líderes persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los seguidores tienen la habilidad para pensar en lo que el líder ha propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado (Bass 1985).

➤ Características de la Estimulación Intelectual

- *Reformulaciones:* Este tipo de estimulación impulsa a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para esto los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras. Lo anterior, a través de la aplicación de metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía imaginando estados alternativos.

- *Inteligencia:* Para que este tipo de estimulación sea eficiente, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero este nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar una conducta experimental y exploradora (Bass 1985). Este mismo autor encontró que el Liderazgo Transformacional exitoso era más dependiente de la inteligencia general (factor obtenido en base a pruebas de razonamiento verbal, cuantitativo y abstracto), a más bajos niveles organizacionales, y de la creatividad cognitiva (obtenida en base a pruebas de consecuencias objetivas), a más altos niveles.

- *Símbolos e Imágenes:* Estos líderes influyen en la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. De esta forma ayuda a la resolución de problemas y a aclaración de expresiones confusas. De esta misma forma también cambia creencias y da nuevas ideas a la organización (Bass 1985).

Es particularmente importante para la transformación del grupo u organización, cuando el grupo se encuentra en un ambiente hostil, cuando hay serios problemas que disminuyen la efectividad de la unidad, cuando son probables las interrupciones del trabajo y cuando el líder tiene suficiente autoridad para hacer cambios e iniciar acciones que sirvan para solucionar problemas serios en la unidad de trabajo (Bass 1985).

- **Consideración Individualizada**

Por Consideración Individualizada se entiende que el líder trata a cada subordinado diferencialmente de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El Líder Transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores presentando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo (Bass y Avolio 1994).

- Características de la Consideración Individualizada

- *Hacer uso de la comunicación informal personalizada:* El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado, está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, cara a cara y vía conversación. Este líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales. Esta forma de comunicación permite al líder acceder a información oportuna y cotidiana, mejora el entendimiento recíproco entre superior y subordinado, y reduce la ambigüedad de rol en el seguidor al ser aclaradas sus dudas y recibir el apoyo del líder.

- *Mantiene informados a los subordinados:* El líder se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo organizacional.

- *Trata deferentemente a los seguidores:* Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor.

- *Aconseja a los Seguidores:* El líder trata de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.

- *Orientación hacia el desarrollo:* El Líder Transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de estos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Las principales formas son:

Mentoring: El mentor aparece como una figura paternalista que sirve muchas veces de modelo de rol para el seguidor. El mentor debe ser empático, capaz de tolerar intercambios emocionales y de manejar el conflicto sin sentirlo como un ataque personal. Además, debe ser lo suficientemente experimentado y poderoso. Entre los beneficios que recibe el mentor está la acumulación de respeto, poder y la posibilidad de acceder a la información y ejercer su influencia en otras partes de la organización a través de sus protegidos. El protegido (seguidor) tiene la oportunidad de desarrollar una auto imagen positiva y segura, aprender como trabajar en la organización y llegar a ser por medio del mentor más visible para las jerarquías más altas.

Delegación: La delegación es entendida como un proceso que se caracteriza por la asignación de responsabilidades o autoridad a otro, para fomentar el desarrollo y transformación de los seguidores hacia niveles más altos de crecimiento y potencial. De esta forma, el líder individualmente considerado ve el desarrollo de sus seguidores como su deber personal, siendo capaz de ofrecerles tareas desafiantes y aumentar sus responsabilidades en actividades que le permitan explorar la compatibilidad entre metas organizaciones y valores sostenidos. Para promover este desarrollo, el líder

monitorea las tareas delegadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo, y para calcular su progreso, idealmente sin que los seguidores sientan que están siendo controlados.

Bass (1995) señala en su modelo inicial de Liderazgo Transaccional y Transformacional, que el primero está conformado por las siguientes dimensiones o conductas de liderazgo: recompensa Contingente y Dirección por Excepción. Posterior a esto separó la conducta de Dirección por Excepción en Activa y Pasiva.

3.4.3. Teoría del Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Este tipo de liderazgo (Villa 2004) se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Dicho de otra manera, incluye como soporte el intercambio económico o material, responde a los intereses de los subalternos si ellos responden con trabajo, se otorgan recompensas por esfuerzo, tanto el líder como el colaborador distinguen que el otro tiene la posibilidad para compensar la satisfacción de sus necesidades y/o la realización de una tarea (Chávez 2007).

Quien ejerce el liderazgo transaccional se preocupa por ayudar a sus colaboradores para que logren los resultados esperados. Según Burns (Vadillo 2008), el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a las de sus colaboradores. Es más, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino

que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada. De acuerdo con Bass y Avolio, el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente. Estos líderes fundamentan las relaciones con sus colaboradores poco menos que en transacciones económicas. Es decir, su influencia es claramente económica, si además unimos que suelen ser buenos negociadores, la combinación da sus frutos.

3.4.3.1. *Dimensiones del Liderazgo Transaccional*

- **Recompensa Contingente**

Este tipo de recompensa se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por el líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados.

Según Bass la influencia de la Recompensa Contingente en la motivación y satisfacción de los subordinados puede ser explicada por la Teoría Trayectoria Meta de Robert House. Según ésta los líderes motivan a los seguidores aumentando los beneficios personales de éstos, a cambio de lograr metas de trabajo, reduciendo los obstáculos que aparezcan en el camino, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos (Bass 1985; Robbins 1994).

Klimosky y Hayes (1980) identificaron seis conductas del líder en el proceso de Recompensa Contingente Trayectoria-Meta. Estas son:

- Ser explícito cuando se dan instrucciones a los subordinados. Esta conducta, junto con involucrar a los subordinados en la determinación de

estándares de desempeño, aumentaron las expectativas de los subordinados de que su esfuerzo llevaría a un desempeño exitoso y a recompensas acordadas.

- Permitir a los subordinados involucrarse en la determinación de estándares de desempeño.
- Apoyar los esfuerzos de los subordinados que apuntan hacia el desempeño exitoso.
- Comunicar frecuentemente la información sobre materias relacionadas con el trabajo.
- Revisar con frecuencia el desempeño de los subordinados.

➤ Efectos de la Recompensa Contingente

- *Condiciones Moderadoras:* Entre las condiciones que moderan la efectividad del uso de Recompensa Contingente se encuentra el poder de los líderes para otorgar recompensas a los subordinados. Yukl argumenta que la Recompensa Contingente es más útil cuando: El líder tiene la autoridad y discreción suficiente para administrar recompensas tangibles a sus subordinados; cuando los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas; cuando los resultados del desempeño están principalmente determinados por el esfuerzo y la destreza de los subordinados; cuando el desempeño del subordinado puede medirse con precisión; cuando el trabajo es repetitivo, aburrido y tedioso. Junto con esto señala que la colocación y aclaración de metas es más útil cuando:

- Los indicadores de desempeño objetivos están disponibles para ser usados en la colocación de metas específicas.

- Los resultados de desempeño son altamente dependientes del esfuerzo del subordinado.

- Los subordinados tienen al menos una motivación moderada para ser alentados mediante metas desafiantes.

- **Dirección por Excepción**

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen solo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones y entrega *feedback* o reforzamiento (Bass 1985).

Dirección por Excepción Activa y Pasiva

Al practicar este tipo de Dirección por Excepción, algunos líderes buscan activamente desviaciones y fallas (Dirección por Excepción Activa). Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo sólo el trabajo necesario (Hater y Bass 1988).

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño pre-establecido ha sido cruzado y que anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas. En el otro extremo se encuentra la desaprobación, la reprimenda o la penalización ante el fracaso. Al identificar las fallas en el subordinado el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla.

➤ Posibles causas para el uso de Dirección por Excepción

Bass menciona las posibles razones por las que los Líderes Transaccionales preferirían usar la Dirección por Excepción, en lugar de Recompensa Contingente. Estas son:

- La estructura de la organización puede ser plana, con muchos subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares.
- Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, hay mayor probabilidad de que el supervisor sea sensible a las fallas de éstos.
- El líder puede no tener o perder su poder para entregar recompensas a los subordinados.
- Algunos tutores plantean que el desempeño bajo los estándares establecidos es más sobresaliente y más fácil de identificar por los líderes que el buen desempeño (Fisher 1979).
- Los supervisores atribuyen distintos grados de responsabilidad a sus subordinados por su desempeño, pudiendo variar además en las teorías implícitas que tienen sobre *feedback* en general.

3.4.4. Teoría del Liderazgo Laissez-Faire

Este tipo de liderazgo describe a los líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt 1945). Por lo general no diferencian su rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz 1951).

Estos líderes no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan que requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica la Dirección por Excepción. El Líder Laissez-Faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como lo hace el líder participativo.

La inactividad del Líder Laissez-Faire, su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones ni entregar apoyo, se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción y cohesión grupal.

➤ Efectos del Liderazgo Laissez-Faire

Investigaciones han demostrado que este tipo de liderazgo conlleva menos concentración en el trabajo y una pobre calidad del mismo comparado con otros tipos de liderazgo. Además hubo menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más que en el autocrático. También este liderazgo estuvo negativamente relacionado a productividad (Katz et al.1951).

Tabla N°1: Resumen Dimensiones de cada estilo de liderazgo.

Estilo de Liderazgo	Dimensiones
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA) Influencia Idealizada Conductual (IIC) Motivación Inspiracional (MI) Estimulación Intelectual (EI) Consideración Individualizada (CI)
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente (RC) Dirección por Excepción Pasiva (DEP) Dirección por Excepción Activa (DEA)
Laissez - Faire (LF)	Liderazgo Evitador

Fuente: Elaboración propia

4. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FACTORES SITUACIONALES

Los enfoques situacionales afirman que el líder para ser efectivo debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada situación y aplicarlo. La Teoría del Liderazgo Transformacional, por su parte, establece que el Líder Transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas. La Teoría de Bass recoge y se basa en estos postulados expuestos por las Teorías Situacionales, integrándolas a lo que el denominó Liderazgo Transaccional.

La diferencia entre los líderes investigados por las Teorías Situacionales y aquellos considerados como transformacionales, estriba, por una parte, en el rango de conductas que poseen, y por otra, en el efecto que causan en los seguidores. Los estudios situacionales coincidirían con las investigaciones

de Bass, al señalar que los Líderes Transaccionales son aquellos que motivan a sus seguidores a metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores; se trata del Líder Transformacional (Robbins 1994).

Es así como las conductas y las descripciones de comportamientos transaccionales se explican por procesos de motivación de intercambio de expectativas o recompensas, llevando solo a efectos esperados en los seguidores. Pero por otro lado, el Liderazgo Transformacional, se explica por otro proceso motivacional distinto, en donde el efecto producido en los seguidores es un cambio de segundo orden, es decir, en sus necesidades, valores y actitudes. Según Robbins (1994), esta última clase de líderes “cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo”.

De esta forma, el Liderazgo Transformacional como el Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades. Existe evidencia empírica de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass et al. 1985).

Por lo tanto, lo que cambia en un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. Bass sostiene que de acuerdo al contexto, hay patrones que son más efectivos

que otros. Lo que hace la situación es enfatizar más un estilo o patrón comportamental. Así lo importante es la habilidad del líder para distinguir qué estilo es apropiado para ese contexto específico. Y esto sólo podría hacerlo aquel líder que puede actuar en cualquier nivel de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Total. En base a estos razonamientos, Bass se apoya para desarrollar la premisa de la teoría, que se refiere a que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yukl 1998).

Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Transformacional no son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios, ya que Bass integra conceptos desarrollados anteriormente, en su Teoría de Rango Total de Liderazgo.

5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GÉNERO

La investigación desarrollada en torno al Liderazgo Transformacional y Transaccional no sólo ha tratado de comprobar la fiabilidad y validez del instrumento de medición o sus efectos sobre la eficacia y satisfacción, sino que se ha extendido más allá y ha tratado de averiguar si hombres y mujeres difieren en la adopción de estos estilos de liderazgo. De hecho, la investigación sobre liderazgo y género se ha convertido en una línea que ha experimentado un enorme desarrollo en los últimos años.

El primero de los estudios publicados en esta línea fue llevado a cabo por Rosener en 1990 con hombres y mujeres líderes que debían evaluar su propio estilo de liderazgo. La autora encontró que las mujeres líderes se describían a sí mismas aludiendo a una serie de características propias del

Liderazgo Transformacional, mientras que los líderes hombres describían su estilo de liderazgo en términos de transacciones o intercambios con sus subordinados (Liderazgo Transaccional). En su investigación, Rosener encontró que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres, acorde con sus habilidades.

Los resultados del estudio de Druskat (1994), en el que 6359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas debían evaluar a sus superiores inmediatos mediante el MLQ, también apuntan en esta dirección: a las mujeres se les atribuían más conductas de Liderazgo Transformacional y a los hombres más conductas de Liderazgo Transaccional. Al igual que Rosener, esta autora también destaca la importancia del contexto en la adopción del Liderazgo Transformacional por parte de las mujeres, señalando que si la organización es "tradicional" (burocrática, rígida, marcadamente masculina), las diferencias de género se enmascaran, pues las mujeres se adaptan a las normas y expectativas masculinas dominantes en este tipo de organizaciones.

Por el contrario, en organizaciones "no tradicionales" las mujeres son libres de exhibir su "verdadero estilo de liderazgo". Estos resultados, sin embargo, están en contradicción con los obtenidos por Komives (1991), en residencias universitarias (contexto según Druskat no tradicional), donde se encontró que, en general, hombres y mujeres directores autoevaluaban de forma similar sus estilos de liderazgo.

Bass y colaboradores también se han interesado por las diferencias de género en Liderazgo Transformacional y Transaccional (Bass y Avolio). Los resultados de cuatro investigaciones diferentes realizadas con líderes de

distinto nivel y en distintos tipos de organizaciones, obtenidos a partir de las evaluaciones de los subordinados (hombres y mujeres), confirman que, en general, se considera que las mujeres realizan de forma más frecuente que los hombres conductas de Liderazgo Transformacional (p.e. carisma, consideración individualizada) y menos conductas de liderazgo pasivo (p.e. laissez - faire) (Bass 1998).

En España también se han llevado a cabo estudios que investigan las relaciones entre el Liderazgo Transformacional y el género. Así, López, Zafra y Morales (1998) realizaron una investigación en el contexto educativo en la que los líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo a través de 13 ítems del MLQ representativos de los factores Motivación Inspiracional, Consideración Individualiza, Dirección por Excepción y Laissez-Faire.

Se encontró que en el cargo de director/a las mujeres se atribuían puntuaciones significativamente superiores a los hombres en Consideración Individualizada y Liderazgo Transformacional en general. Sin embargo, en el puesto de jefe/a de estudios, hombres y mujeres sólo difieren en Dirección por Excepción, obteniendo también las mujeres una puntuación superior a la de los hombres. En el puesto de secretario/a no existen diferencias entre hombres y mujeres en ningún factor.

6. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE MLQ, VERSIÓN ABREVIADA 5X)

El rango total del liderazgo es evaluado por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5x), Se entiende que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro.

Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Uno mismo”) y la que responden los seguidores (“Visto por otros”). La prueba fue desarrollada por Bass y Avolio siendo confiabilizada, validada y estandarizada en Estados Unidos y otros países. Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. Lo anterior ha generado nuevas líneas de investigación sobre la propia instrumentación y metodología del MLQ. En este sentido, podemos mencionar el trabajo de investigación de la Universidad de Chile, titulado “Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta), de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno”, de Carolina Vega y Gloria Zabala. La versión original del MLQ versión abreviada 5x, integra 36 ítems que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una magnitud estimada en una base numérica de 0-1-2-3-4.

Cinco dimensiones de conductas de liderazgo transformacional son medidas: Influencia idealizada atribuida, Influencia idealizada conductual, Inspiración motivacional, Estimulación intelectual y Consideración individual.

Tres dimensiones del MLQ se usan para medir el liderazgo transaccional, siendo: Recompensa contingente, Administración por excepción activa y Administración por excepción pasiva. Una escala de no liderazgo, Laissez – Faire. La dimensión de Laissez – Faire mide la ausencia o abdicación del liderazgo.

La confiabilidad total y para cada escala de factor de liderazgo en su formato original, varía desde 0.74 hasta 0.94 (Avolio et al. 1995).

CAPÍTULO II LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. ORIGEN DEL VOCABLO Y DEFINICIONES CONCEPTUALES

Según Robbins y Coulter (2000), “una organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. El término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas o miembros y tiene una estructura deliberada de algún tipo. Todas las organizaciones comparten tres características: cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar; toda organización está compuesta por personas, una persona que trabaja sola no es una organización; las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes de estas puedan trabajar”.

Según Julio García y Cristóbal Casanueva (2002), la empresa es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" Por otro lado, Ricardo Romero (2005), define empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"

En consecuencia, al hablar de organización o empresa podríamos decir que nos referimos a lo mismo, ya que se les define, como una entidad formada por un grupo de personas que trabajan para conseguir una finalidad que no necesariamente es monetaria, pues puede tratarse de entidades lucrativas y no lucrativas.

- Empresa Privada

Es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad. Es decir, que el fin esencial de la empresa privada es lograr un beneficio porque es éste el que asegura su permanencia y crecimiento (Fernández 1973).

- Institución Pública

Es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para el beneficio del país (Fernández 1973).

Según Fernández (1973), las instituciones públicas tienen entre otras, las siguientes características:

- Son organizaciones de tipo especial.
- Constituye un sistema dentro de otros sistemas mayores.
- Dirige y coordina la actividad del estado para el beneficio de país en cuanto a los servicios públicos.
- Su fundamento es la soberanía popular y por eso los trabajadores deben tener siempre y ante todo presente el concepto de que son servidores públicos cualquiera sea su jerarquía, lo cual dará la verdadera medida de su eficiencia y utilidad.
- Es influenciada e influencia a la política.

- El objetivo esencial de la Administración Pública es el servicio al pueblo, mientras que el de la privada se dirige al lucro, y sólo subsidiariamente al beneficio de la comunidad.

La etimología del concepto *administrar*, proviene del latín “ad-ministrare”, ad significa a y ministrare “servir”. Entonces, administrar no es más que prestar algún servicio o tipo de ayuda a quien lo solicite. Por otra parte, la palabra *pública*, proviene del griego “polis”, que alude a la multiplicidad a lo colectivo o conjunto. Por lo tanto, la Administración Pública se deduce como el servir a la sociedad en su conjunto.

La Administración Pública es entendida como el conjunto de organizaciones, personal capacitado y edificios que permiten el cumplimiento de las políticas de gobierno. Su actuar se enmarca en dos grandes áreas de acción:

- La Política: como aquellos que tienen el poder y por ende la capacidad de llevar la organización del país.
- Los Ciudadanos: quienes son los objetivos del Estado y por quienes debe velarse para el cumplimiento de sus demandas, las cuales son resueltas mediante la producción de bienes y servicios que ofrece el Estado.

2. PROCESOS GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.1. Administración en la Organización

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, de manufactura y de servicios (Koontz et al. 2008).

A partir de este concepto nace el proceso administrativo, con elementos de la función de administración que Fayol en el año 1916 definiera como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

2.2. Proceso Administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La perspectiva organizacional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia en las organizacionales. Estos procesos se deben concebir como métodos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, pero que podrían asignarse en diversas formas en sentido

ascendente y descendente de las jerarquías organizacionales o bien entre ellas.

Según Koontz y O'Donnell (2008) estos procesos son los siguientes:

Planificación: La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontarán las oportunidades y riesgos del ambiente.

Organización: Este término se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades conocidas con el nombre de secciones, que tienen determinadas responsabilidades y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura.

Integración de Personal: Requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puesto para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia.

En consecuencia, dentro de este contexto, al referirnos a este crucial proceso gerencial, el cual bien puede determinar el éxito o fracaso de una empresa, nos estamos refiriendo a la “Gestión de Recursos Humanos”, la cual constituye la base para la correcta administración del activo más valioso de toda organización “el personal de la misma”.

Dirección: La dirección posee dos significados por lo menos. El primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propios de la empresa. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto a la ejecución del trabajo. Por lo tanto, la dirección implica para los gerentes, la designación de cargos, la comunicación con sus subordinados, el liderazgo que estos ejercen y la motivación del personal para así alcanzar los objetivos organizacionales.

Control: El control es una etapa que consiste en vigilar el proceso gerencial basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación.

Como se mencionó con anterioridad, el liderazgo forma parte primordial de la etapa de dirección que llevan a cabo los gerentes. El liderazgo es de gran importancia para todo tipo de empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. La importancia del liderazgo radica en que, de un liderazgo efectivo dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el grado de eficiencia y productividad dentro de una empresa, variará de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la misma.

3. EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En el campo de la Administración Pública, el liderazgo se empieza a investigar a partir de la década de 1960, dichas investigaciones ocurren desde varias perspectivas como son: la sociológica, la psicológica, la económica, la política y la administrativa. Dichas perspectivas presentan competencias en una diversidad de habilidades, actitudes, y valores que permiten al individuo desarrollarse en el Gobierno (Bautista 2008).

En este sentido, es importante resaltar que a partir del nacimiento de la Administración Pública como disciplina y en su primera fase, denominada época ortodoxa, el liderazgo se identificó con autoridad. El líder era quien tenía autoridad en una organización o en una dependencia de la administración pública.

Posteriormente en la llamada etapa heterodoxa, se incorporan los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas, que reconocen los grupos informales y por lo tanto la existencia de un liderazgo fuera de los canales formales de autoridad, es decir, el liderazgo que posteriormente se conoció como Transaccional. También en esta época se avanza en la definición de Liderazgo Transformacional por algunos teóricos del desarrollo organizacional como Bennis. Cabe resaltar que tanto los planteamientos de la escuela de las relaciones humanas como del desarrollo organizacional se hicieron en el contexto de la administración o gestión de empresas y

posteriormente fueron importados a la Administración Pública (Congreso Internacional de Análisis Organizacional 2008).

Ahora bien, el liderazgo es un tema de actualidad en todos los campos, en específico en la Administración Pública dado que la dinámica mundial en la apertura de fronteras al comercio, la tecnología, la educación, el trabajo, y la cultura; conlleva que los gobiernos y sus instituciones intervengan en una continua y permanente competencia. Tanto la competencia internacional como nacional, exige de los funcionarios el ser líderes que presidan las instituciones públicas a partir de ejercer un liderazgo proactivo que responda con eficacia, eficiencia y éxito (Bautista 2008).

También un punto importante de comentar son las distinciones entre los organismos públicos y las empresas privadas. Puesto que, como ya se ha mencionado con anterioridad los organismos públicos tienen sus propias características y se diferencian de las empresas privadas, al ser organizaciones sin fines de lucro (Pedraja y Rodríguez 2008).

El hecho que las organizaciones tengan o no fines de lucro se visualiza como una característica fundamental con serias implicancias en el comportamiento estratégico de las instituciones (Pedraja y Rodríguez 2008).

Mediante el análisis de variados estudios, los autores descubren que los administradores de las empresas públicas consideran que tienen metas claras y, por lo tanto no ambiguas, las cuales deben cumplir en determinados períodos de tiempo, y que estas metas no se refieren a maximizar el valor del patrimonio. Asimismo, los administradores de las empresas públicas no sienten que el ambiente de trabajo sea de naturaleza informal, pero sí estiman que existen procesos internos que se diferencian de las empresas privadas (Pedraja y Rodríguez 2008).

En consecuencia, desde una perspectiva teórica es necesario considerar que las instituciones sin fines de lucro y, por ende, los organismos públicos tienen una serie de características que los hacen diferentes de las empresas privadas. Dichas características pueden determinar en gran parte el estilo de liderazgo ejercido en organizaciones públicas (Pedraja y Rodríguez 2008).

En la actualidad no existen investigaciones que evalúen los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arena, pero sí existen ensayos y artículos especialmente de Emilio Rodríguez y Liliana Pedraja de la Universidad de Tarapacá de Arica, en donde estos autores han recabado importante información acerca del liderazgo, entre sus estudios destacan; *“Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de las empresas privadas y las instituciones públicas”*, *“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”*. También existe una tesis llamada *“Estilos de Liderazgo en Honorables Diputados. Congreso Nacional de Chile”*, desarrollado por Francisco Gangas Contreras y Cristina Sáez en el año 2008, de la Asociación Venezolana de Sociología.

4. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE

4.1. Aspectos generales de la estructura de la Administración Pública

La Administración Pública Chilena está constituida por los ministerios, las intendencias, las gobernaciones y los servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, cuya organización básica se rige por el Título II de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado N° 18.575, de 1986.

De acuerdo con la Constitución Política, el gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente de la República, quien es el Jefe del Estado.

Los servicios públicos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Sin perjuicio de la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones propias, les corresponde según la ley, aplicar las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República a través de los respectivos ministerios, pues aún cuando fuesen creados para actuar en todo o parte de una región, siempre quedarán sujetos a las políticas nacionales y a las normas técnicas del respectivo sector.

Los servicios públicos pueden ser centralizados o descentralizados, están a cargo de un jefe superior denominado Director, con las excepciones que contemple la ley.

A los directores de servicios les corresponde dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio, controlarlo y velar por el cumplimiento de sus

objetivos, responder por su gestión y desempeñar las demás funciones que les asigne la ley.

Conforme a la ley, los servicios públicos pueden encomendar la ejecución de acciones y entregar la administración de establecimientos o bienes de su propiedad, a las municipalidades o entidades de derecho privado, bajo determinadas condiciones.

El gobierno interior de cada región reside en un Intendente, que es de la exclusiva confianza del Presidente de la República, de quien es su representante natural e inmediato en el territorio de su jurisdicción.

La administración superior de cada región está radicada en una institución denominada Gobierno Regional, que está constituida por el Intendente y el Consejo Regional. Para el ejercicio de sus funciones, el Gobierno Regional goza de personalidad jurídica de derecho público y tiene patrimonio propio.

En cada provincia existe una Gobernación que está a cargo de un Gobernador, quien es nombrado y removido libremente por el Presidente de la República.

4.2. Aspectos particulares de la estructura de la Administración Pública

4.2.1. Ministerios

El ámbito sectorial de la Administración Pública está cubierto, básicamente, por los ministerios y los servicios respectivos. Los ministerios son los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración de sus respectivos sectores. Se entiende por “sector” un campo más o menos específico de la actividad social, en la cual debe ejercerse la autoridad del gobierno.

Los ministros de Estado, en su calidad de colaboradores directos e inmediatos del Presidente de la República, son responsables de la conducción de sus respectivos ministerios, en conformidad con las políticas e instrucciones que aquél imparte.

Los subsecretarios son los jefes superiores de las subsecretarías y tienen carácter de colaboradores inmediatos de los ministros. Les corresponde coordinar la acción de los órganos y servicios públicos del sector, actuar como Ministros de fe, ejercer la administración interna del Ministerio y cumplir las demás funciones que les señala la Ley.

4.2.2. Servicios Públicos

Una aproximación genérica a este concepto se puede ver en la Ley de Bases de la Administración del Estado, el cual lo define como órganos administrativos encargados de satisfacer las necesidades colectivas de la sociedad, de manera regular y continua. Estos están a cargo de un jefe superior denominado Director, quien es el funcionario de más alta jerarquía dentro del respectivo organismo. Sin embargo, la ley podrá, en casos excepcionales, otorgar a los jefes superiores una denominación distinta.

- **Funcionarios Públicos**

En este estudio resulta fundamental definir este concepto, ya que los cargos de dirección y jefatura son considerados como tal. “Los funcionarios públicos son todos los trabajadores que tienen una relación laboral con el Estado y sus dependencias, incluyendo municipalidades, entes autónomos y empresas del Estado” (SUBDERE 2008).

Cabe señalar que en un mismo servicio pueden existir tres tipos de funcionarios. Los funcionarios públicos propiamente tales, planta (carácter permanente en el cargo) y contrata (carácter transitorio); los funcionarios que están a honorarios. A los funcionarios públicos se les aplica probidad administrativa¹⁹ se rige por el estatuto y, finalmente, los que se encuentran a honorarios se rige por su respectivo contrato, aunque también les son aplicables las normas sobre probidad administrativa.

- Cargo de Director Regional

Es el funcionario de más alta jerarquía dentro de un respectivo Servicio Público y están encargados de dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio; además de, responder de gestión, y desempeñar las demás funciones que la ley les asigne (LBAE art. 28).

Actualmente en nuestro país el ente encargado de buscar y seleccionar de manera pública y transparente a profesionales competentes para el servicio público, es el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), a través de la Ley N° 19.882, lo que representa un profundo cambio cultural dentro del Estado. Este sistema garantiza que los directivos seleccionados tengan las competencias profesionales idóneas para avanzar en la calidad de la gestión pública. Estos profesionales están sujetos a la exclusiva confianza de la autoridad competente y podrán durar en sus funciones por tres años, pudiendo ser renovados hasta por dos periodos.

El proceso comienza con la solicitud del cargo por parte del Ministerio o jefe de servicio respectivo, al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), quien

¹⁹**Probidad administrativa:** Este principio consiste en la observancia de una conducta funcionaria intachable, y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular. Ha orientado tradicionalmente la actuación de los funcionarios de la Administración del Estado chileno, habiéndose desarrollado su aplicación en diversos estatutos normativos y en la abundante jurisprudencia de la Contraloría General de la República.

por intermedio de la Dirección Nacional de Servicio Civil, junto a la autoridad ministerial elaboran un perfil profesional y de competencias y actitudes, a través de un proceso de selección destinado a proveer un cargo de directivo de primer o de segundo nivel jerárquico, el primer nivel lo integran los Jefes del Servicio a nivel nacional y el segundo nivel lo integran los Subdirectores de Servicio, Directores Regionales y Jefatura de unidades organizativas con dependencia inmediata de jefe superior.

No son considerados cargos de Alta Dirección Pública las Autoridades políticas, Ministros, Subsecretarios, Intendentes, Seremis, Gobernadores y Embajadores.

Luego proponen un porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública y convoca a un proceso de selección pública, abierta y de amplia difusión. La modernización y el progreso del sistema en Chile, exige el compromiso de profesionales altamente calificados y comprometidos con el Servicio Público. La selección de estos directivos por medio de concursos públicos, garantiza a la ciudadanía que cada uno de estos servicios será dirigido por profesionales idóneos y capacitados.

4.3. Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

Es un sistema creado para profesionalizar los altos cargos del Estado. Se trata que las más altas responsabilidades sean ejercidas por personas competentes e idóneas, elegidas mediante concursos públicos y transparentes.

El objetivo es contar con una dirección pública calificada y profesional que lleve a cabo y ejecute las políticas públicas que el gobernante determine. Es un sistema confidencial y no discriminatorio, en que prima la búsqueda de competencias por sobre otras consideraciones.

Se crea el año 2003, tras un gran Acuerdo Nacional Político-Legislativo entre Gobierno y Oposición con el objetivo de aportar a la modernización y transparencia de la gestión pública. Una de las características de este proceso de reforma es el consenso político con que se lleva adelante. Actualmente, el proceso de selección a través del Sistema de Alta Dirección Pública se aplica a 1024 cargos, pertenecientes a 110 servicios públicos adscritos al SADP y otros 45 organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través del SADP.

De los cargos adscritos al SADP, 185 cargos son de Primer Nivel Jerárquico, fundamentalmente jefes de servicio; y 839 son de Segundo Nivel Jerárquico, entre ellos directores regionales, jefes de división o equivalentes. El Sistema partió el año 2004 con 417 cargos. A diciembre de 2011 éstos llegan a 1024, en los que se incluyen tanto los cargos de los servicios adscritos al Sistema como los de los organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos mediante el SADP. Ello implica un aumento del 146% en el número de cargos que se seleccionan a través del SADP.

El sistema establece la existencia de un Consejo de Alta Dirección Pública, organismo integrado por 5 consejeros -cuatro de ellos nombrados con participación del Senado- que representan a los diversos sectores políticos. Su función es garantizar el debido cumplimiento de los procesos de selección: transparencia, no discriminación, confidencialidad, entre otros.

Los altos directivos públicos nombrados mediante el Sistema tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual plazo. Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su

renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para su nombramiento.²⁰

4.3.1. Dirección Nacional de Servicio Civil

El Servicio Civil tiene como misión promover y contribuir a la modernización del Estado, posicionando - como un elemento central - la gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración pública. Es un servicio público descentralizado, creado por la ley N° 19.882 del 23 de junio de 2003, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

A través de la Subdirección de Alta Dirección Pública, desarrolla e implementa acciones para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

Asimismo, mediante, la Subdirección de Desarrollo de las Personas, diseña e implementa acciones y políticas para avanzar hacia una gestión estratégica y más eficiente de los recursos humanos de la administración civil del Estado. Mediante concursos públicos y transparentes, busca reclutar directivos de excelencia e idóneos para ejercer los más altos cargos del Estado. Privilegia el mérito y las competencias por sobre otras consideraciones. Es un sistema confidencial y no discriminatorio.

El Consejo de Alta Dirección Pública garantiza el debido cumplimiento de los procesos de selección.²¹

²⁰ Disponible en internet: Servicio Civil <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>

²¹ Disponible en internet: Servicio Civil <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/5>

- **Perfil del Directivo Público**

Un perfil se dimensiona con todas aquellas características tanto personales como profesionales que posea el funcionario, las que además deben ir acompañadas por condicionantes como la experiencia y habilidades especiales que requiera el cargo de dirección pública en cada caso.

En el año 2006 el Consejo de Alta Dirección Pública emitió una guía indicativa y no mandatoria, la cual proponía algunos criterios de carácter general para la definición de un perfil. Para el Servicio Civil los elementos más importantes que lo definen se han mantenido amplios y consideran que la unión de habilidades, conocimientos y experiencias, resulta compleja pero que en definitiva permiten convenir las competencias necesarias.

A pesar de que el Servicio Civil lleva varios años en funcionamiento, en nuestro país un perfil de directivo público no está explícitamente establecido. Como organismo encargado de los Altos Directivos sólo propone una serie de “atributos” que deberían ser ideales para seleccionar el candidato idóneo.

Los atributos a que hacen mención se refieren a:

- Visión Estratégica
- Visión y Logro
- Relación con el entorno y articulación de redes
- Manejo de crisis y contingencias
- Liderazgo
- Innovación y Flexibilidad
- Conocimientos Técnicos

La Ley 19.882, por su parte, señala al respecto que quienes quieren postular y desempeñarse en un puesto directivo del servicio público deberán contar sólo con: a lo menos ocho semestres de duración y el título profesional deberá ser otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocidos por éste y también contar con no menos de cinco años de experiencia profesional.

- **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento y selección obedece a todos aquellos procesos que permitirán contar con los profesionales idóneos para desempeñarse en la dirección pública. Una vez declarada la vacancia del cargo, el concurso parte con la petición del ministro respectivo para la provisión del cargo. Esto tras tener en su poder el perfil, la asignación de remuneración para el directivo y la empresa especializada que acompaña el concurso.

Se debe tener en cuenta que estos cargos (I y II nivel)²² son elegidos vía pública en la actualidad, pero siguen siendo del carácter de exclusiva confianza, a diferencia de los cargos de III nivel que no están bajo esta calidad.

Tomando en consideración lo anterior, antes de la creación del Servicio Civil en Chile todos los cargos eran seleccionados privilegiando el carácter político-partidista. Hoy, aunque siguen siendo cargos de exclusiva confianza, se le agrega el componente profesional mas remarcado. En definitiva, la

²² **Cargo de I nivel:** Conjunto de cargos correspondientes a jefaturas de servicios públicos. Estos cargos son de exclusiva confianza del Presidente de la República, quien es responsable de su nombramiento y remoción.

Cargo de II nivel: De acuerdo a la ley N° 19.882, Título VI, Artículo Trigésimo Séptimo, los cargos de Segundo Nivel Jerárquico se definen como aquellos cargos que sus "titulares deberán pertenecer a la planta de directivos y depender en forma inmediata del jefe superior o corresponder a unidades organizativas que respondan directamente ante dicho jefe superior". Se trata de funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad facultada para su nombramiento.

imagen del nuevo directivo apunta a un componente equilibrado de características técnicas y políticas.

Con el Sistema de la Alta Dirección Pública, dependiendo del cargo y de si se trata de I ó II Nivel Jerárquico, el Consejo de Alta Dirección Pública o un Comité de Selección, designado por éste, elige por concurso público a los postulantes, los que son propuestos a la autoridad facultada para el nombramiento, ya sea el Presidente de la República, Ministro de Estado o Jefe de servicio correspondiente.

El proceso de concurso -que es confidencial- toma aproximadamente cuatro meses y se inicia con la convocatoria en la prensa escrita. Luego, una empresa especializada en selección de personal realiza el análisis curricular de los candidatos, el chequeo de antecedentes y las entrevistas respectivas y presenta al Consejo de Alta Dirección Pública o al Comité de Selección una nómina de preseleccionados.

El Consejo o el Comité seleccionan a los mejores candidatos y luego de entrevistarlos personalmente elabora la nómina final, que es propuesta a la autoridad competente para el nombramiento final²³.

- **Formación de los directivos públicos**

La gestión de las instituciones públicas tiene sus claras diferencias respecto del sector privado, por lo tanto deberán existir aquellas instancias de formación en donde los directivos públicos puedan especializarse respecto de la labor pública.

²³ Disponible en internet: Servicio Civil <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>

En la actualidad la dirección Nacional de Servicio Civil ha propuesto la “Formación y Desarrollo de un Alto Directivo Público”, este sistema contempla lo referente a la inducción y la formación de los directivos. El ámbito de la inducción tiene por objetivo acompañar y guiar al funcionario en su incorporación a la institución, mientras logra adaptarse y posicionar los conceptos de Dirección Pública. Así se disminuyen los tiempos y se logra cierta eficiencia en sus trabajos específicos.

En cuanto a la formación, tiene por objetivo la preparación en conocimientos, habilidades y destrezas que deberá desarrollar durante su permanencia en el cargo. En definitiva, gran parte de la capacitación y desarrollo de un directivo depende de su motivación personal, ya que cualquier formación en cuanto a post grados o post títulos en la materia son deseables, más no imprescindibles según ésta Dirección Nacional.

- **Evaluación y administración del desempeño**

Los altos directivos públicos cuyos cargos están adscritos al SADP firman un convenio de desempeño, que cumple con la doble función de orientar y evaluar el desempeño de éstos. El convenio lo firman con su superior jerárquico y tiene una duración de tres años. Este convenio, ha sido definido como un instrumento de gestión que guía al alto directivo en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y fija compromisos por los cuales será evaluado al término de su periodo de desempeño.

Este instrumento debe ser producto de un diálogo estratégico entre el superior jerárquico y el alto directivo nombrado, cuyo contenido deberá reflejar las prioridades fijadas por la autoridad respectiva y el aporte clave que el directivo hará a la institución, debiéndola conducir a un estadio de mayor calidad, eficacia y eficiencia. En los convenios se incluyen las metas

anuales estratégicas de desempeño del cargo y los objetivos de resultados a alcanzar, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos.

El alto directivo debe informar a su superior jerárquico el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos, correspondiendo al ministro del ramo o al jefe superior de servicio, según corresponda, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos acordados.

4.3.2. El liderazgo en el Sistema de Alta Dirección Pública

Una de las características principales que se busca con este sistema es que los directivos posean la capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público. También deben tener la capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.

Como se indicó al comienzo de este estudio, la dirección es una etapa fundamental de la administración y en el caso de las organizaciones públicas resulta de vital importancia contar con personas con aptitudes y características apropiadas para la toma de decisiones, que sin lugar a dudas tendrán implicancia en muchos sectores de la sociedad nacional o regional.

El director de un servicio público está constantemente poniendo a prueba sus capacidades, para ello en el Sistema de la Alta Dirección Pública existen una serie de capacitaciones para el alto directivo público durante el ejercicio de su cargo, con el fin de que el servicio en que se desempeña logre una posición de mayor calidad, eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, para beneficio de sus clientes, beneficiarios y/o usuarios, de acuerdo a lo que establece la Ley N° 19.882.

Es por ello que los directivos están en constante formación y capacitación, las que obviamente incluye temas como el liderazgo, manejo de conflictos, toma de decisiones, entre otros. Para que de esta manera conozcan cuáles son sus debilidades y así puedan trabajar en ellas y a su vez identifiquen cuáles son sus fortalezas de manera que puedan reforzarlas.

Algunos de los servicios incluidos en el Sistema de la Alta Dirección Pública, según información de la Dirección Nacional del Servicio Civil son Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Instituto Nacional de Estadística (INE), Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) Servicio Nacional de Aduanas (SNA), Servicio Médico Legal (SML) Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).²⁴

Como ya sabemos el liderazgo es pieza clave en la ejecución de una correcta dirección y es por esto, que se hace necesario realizar este estudio, para poder identificar los estilos de liderazgo que más se destaquen en el sector público tanto en los organismos que no se encuentran incluidos en el Sistema de la Alta Dirección Pública y aquellos que sí se encuentran adscritos a este sistema, para así poder identificar si existe alguna diferencia en el estilo de liderazgo que ejercen.

²⁴ El listado completo de servicios adscritos en el Sistema de Alta Dirección Pública, se encuentra en el anexo N°2, de este trabajo, según informe de sitio web de Servicio Civil, actualizado a marzo de 2012.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología a ocupar en el presente estudio, consistirá en una investigación exploratoria y descriptiva, la primera tiene por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa. También se considera exploratoria, puesto que no existen estudios con tendencia similar en la ciudad de Punta Arenas, en él se buscan los hechos, sin preocuparse de predecir las relaciones existentes, por lo tanto, a través de este estudio exploratorio se pretenderá dar una visión general del fenómeno. Como valor de este tipo de estudios, se menciona que sirve para familiarizarnos con fenómenos desconocidos, el cual es el caso de esta investigación, ya que existe muy poca información de cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los directores de los organismos públicos. Por otro lado, el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga (Hernández et al. 2005).

Se escogió esta alternativa porque su principal objetivo es ofrecer una definición de la realidad, esta investigación se realizará a través de recopilar, procesar y analizar información que permita, sobre una base teórica, identificar y analizar cuales son los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

El diseño de investigación consiste en el plan o estrategia a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Considerando el proceso de recolección de datos, la investigación corresponde a un diseño de campo, debido a que se obtienen directamente de la realidad los datos requeridos para determinar los estilos de liderazgo.

Al tener en cuenta el grado de intervención del investigador, este estudio corresponde a un diseño no experimental, es decir, aquella que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández et al. 2006), sólo se va a observar el fenómeno tal y como se comporta en su contexto natural. Por último, según la perspectiva temporal del diseño de investigación, el estudio constituye un diseño de tipo seccional o transversal, ya que los datos serán tomados en un período de tiempo determinado, sin pretender observar cómo evoluciona la variable en estudio a lo largo del tiempo.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información están directamente relacionadas, con el tipo de información que se desea obtener, por lo tanto, la recopilación de información está estrechamente ligada a los objetivos del presente estudio. De acuerdo a esto, se puede inferir que la elección de algunas fuentes que permiten la recopilación de información, no fue producto de la casualidad. Según lo planteado anteriormente, se puede señalar que para efectos de la presente investigación se utilizaron dos fuentes principales:

Fuentes Primarias: consiste en realizar una serie de preguntas contenidas en un cuestionario a los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas, así como también a los funcionarios/as que tengan una relación directa con el director (a) del servicio en calidad de supervisados.

Fuentes Secundarias: contempla la recopilación de material bibliográfico referente al liderazgo y la administración pública, este material fue obtenido a través de revistas, tesis, libros y publicaciones a través de internet.

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS SUJETOS A ANÁLISIS.

Este trabajo de investigación será efectuado en la ciudad de Punta Arenas, capital de región de Magallanes y la Antártica Chilena, debido a que es en esta ciudad donde se alberga la mayor cantidad de Direcciones Regionales de Organismos Públicos de la Duodécima Región.

Dentro de las instituciones públicas a investigar, se debe señalar que será sólo en aquellas cuyas direcciones se encuentren a cargo de un Director (a) Regional y no otra figura, como; Jefe, Coordinador o Agente Regional. Esto debido a que en la calidad de Director corresponde, dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio; controlarlo y velar por el cumplimiento de sus objetivos, responder de su gestión; y desempeñar las demás funciones que la ley les asigne.

Los organismos señalados en el anexo N°1, son aquellos que cumplen con la autoridad de Director (a) Regional. La salvedad se realiza, ya que en varias instituciones públicas existentes en la ciudad de Punta Arenas, la autoridad superior está ejercida por otros cargos que no son de competencia de este estudio, como por ejemplo; Correos de Chile el cual presenta el cargo de agente regional, Superintendencia de Servicios Sanitarios el que presenta el cargo de jefe de oficina regional, como cargos de mayor jerarquía dentro del organismo en la Duodécima Región.

3.1. Organismos Públicos Excluidos

Los organismos públicos excluidos son aquellos que a pesar de estar bajo la dependencia de algún ministerio, éstos no cuentan con la figura de un Director, como autoridad máxima regional. Tal es el caso de instituciones como; Instituto de Seguridad Laboral, Correos de Chile y Superintendencia de Servicios Sanitarios que cuentan con la figura de Jefe o Agente Regional.

Tales instituciones quedan fuera del análisis por no cumplir con el requisito mencionado anteriormente. También algunos organismos fueron dejados fuera de la presente investigación, ya que los directivos no cumplían con el requisito de estar como mínimo seis meses a cargo del organismo público. Como es el caso de la ONEMI, en la cual el director regional había asumido su cargo en el mes de marzo, el Registro Civil e Identificación, en donde la directora asumió su cargo en el mes de mayo y el Servicio de Salud, en el cual el director regional se encontraba fuera del país durante el periodo de aplicación de las encuestas, asumiendo por ese periodo la directora subrogante.

4. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1. Población Objetivo

La población constituye el conjunto de elementos o casos que coinciden con una serie de especificaciones que se desean estudiar (Hernández et al. 2006).

En la presente investigación, la población corresponde a los “Directivos” de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

Se entenderá como “directivos” a la máxima autoridad del organismo, que estará a cargo de la dirección del servicio. Por esta calidad, les corresponde: dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio; controlarlo y velar por el cumplimiento de sus objetivos; responder de su gestión y desempeñar las demás funciones que la ley les asigne. (Art. 28, LOC de Bases Generales de la Administración del Estado). Para este caso, los “Directivos” corresponden al cargo de “Director (a) Regional” del organismo público.

También constituyen parte de nuestra población objetivo, los funcionarios públicos que tengan una relación directa con el Director (a) Regional, como por ejemplo secretarías, asesores, jefes y/o coordinadores de áreas o departamentos, etc., que dependen jerárquicamente del directivo.

4.2. Muestra

4.2.1. Tipo de Muestreo

La muestra, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es el subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido como población. Las muestras se clasifican en dos grupos: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

Para obtener la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia o también llamado selección intencionada, la cual consiste en un esfuerzo deliberado por parte del investigador de obtener una muestra representativa, a través del uso de juicios o criterios que se consideran típicos de la población (Hernández et al. 2006).

Esto quiere decir que el investigador simplemente incluye los casos más convenientes en su muestra y excluye de ella los casos inconvenientes. En

este estudio se identificaron y analizaron los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas y por ello los cuestionarios se aplicaron a los directores regionales de cada servicio y a aquellos funcionarios que se encuentren directamente relacionados/as con éste, es decir, que exista un proceso de retroalimentación entre ambos. Esto significa que el director les asigne tareas y a su vez que los funcionarios le rindan cuenta a él de estas funciones encomendadas.

Para responder este cuestionario fue requisito que los directivos hayan estado un mínimo de seis meses a cargo del organismo público y que a su vez los funcionarios hayan estado como el mismo tiempo a cargo del director del organismo. Se decidió establecer este requisito, para que los funcionarios conozcan al director en aspectos como: modo de trabajo, forma de afrontar los problemas, etc. Y también, para que el director del organismo haya contado con un tiempo suficiente para conocer a sus subordinados y se sienta adaptado al servicio, de manera que pueda ejercer su liderazgo adecuadamente.

Por lo tanto, los funcionarios públicos que trabajen de forma directa con los directivos, se convierten para este estudio en nuestros informantes-clave.

4.2.2. Tamaño de la Muestra

Como se mencionó con anterioridad, para obtener la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Por lo que la fórmula de probabilidad utilizada que se mostrará a continuación, es aplicable cuando se lleva a cabo un muestreo probabilístico, en el que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad del ser elegidos y son seleccionados en forma aleatoria (al azar). En esta investigación, la información obtenida a

través de la fórmula de probabilidad que se presentará, sirve como un dato referencial, debido a que la selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico en donde los organismos no se seleccionaron en forma aleatoria, puesto que se decidió entregar encuestas al 100% de la población, esperando como retorno un porcentaje representativo de respuesta. Más adelante se mencionarán los organismos que efectivamente conformaron la muestra.

Debido a que se conoce el número de organismos públicos que conforman la población, de acuerdo a un listado entregado por la Intendencia Regional, estadísticamente se dice que es una población finita, por lo que para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, según el muestreo probabilístico aleatorio simple:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

n= Es el tamaño de la muestra, es decir, el número de organismos públicos a encuestar.

N= Es el tamaño de la población, que es de 49 organismos públicos.

S= La desviación estándar, o sea la probabilidad de que ocurra el evento, que en éste estudio es = 50%.

E= Es el margen de error que se esté dispuesto a aceptar en el estudio que será = 10%.

Z= Es el área bajo la curva de una distribución normal y su valor dependerá del margen de confiabilidad que se requiera, en este caso será del 90%, por lo tanto el valor de Z= 1,645

Sustituyendo los valores en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{0,5^2}{\frac{0,1^2}{1,645^2} + \frac{0,5^2}{49}} = 28,42$$

En este caso, la muestra debe conformarse al menos por 28 organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

Finalmente se lograron encuestar a 31 organismos, esto es, tanto a los directivos como a los funcionarios de dichas instituciones. Y éstos se presentan en las siguientes tablas según ministerio del cual dependen:

Tabla N°2: Organismos encuestados según ministerio del cual dependen

Ministerio de Obras Públicas (MOP)	Ministerio de Planificación y Desarrollo Social (MIDEPLAN)	Ministerio de Agricultura (MINAGRI)	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MEF)
Dirección de Contabilidad y Finanzas	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Servicio Nacional del Consumidor
Dirección de Arquitectura	Servicio Nacional de la Mujer	Servicio Agrícola y Ganadero	Corporación de Fomento de la Producción
Dirección General de Aguas	Instituto Nacional de la Juventud	Corporación Nacional Forestal	Instituto Nacional de Estadísticas
Dirección de Obras Hidráulicas	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Instituto de Investigaciones Agropecuarias	Servicio de Cooperación Técnica
Dirección de Obras Portuarias	Servicio Nacional de la Discapacidad		
Dirección de Vialidad	Servicio Nacional del Adulto Mayor		

Fuente: Elaboración propia²⁵

²⁵ Agrupación de los organismos según ministerios de dependencia

Tabla N°3: Organismos encuestados según ministerio del cual dependen

Ministerio de Hacienda (MH)	Ministerio de Educación (ME)	Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MINTRAB)	Ministerio de Justicia (MJ)
Servicio de Impuestos Internos	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Dirección del Trabajo	Servicio Médico Legal
Servicio Nacional de Aduanas	Junta Nacional de Jardines Infantiles	Instituto de Previsión Social	Servicio Nacional de Menores
Servicio de Tesorerías			

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°4: Organismos encuestados según ministerio del cual dependen

Ministerio de Medio Ambiente (MMA)	Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)
Servicio de Evaluación Ambiental	Servicio de Vivienda y Urbanismo

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la muestra de los organismos públicos a encuestar, se decidió utilizar un muestreo no probabilístico denominado de los sujetos-tipo, para seleccionar la muestra de los funcionarios públicos que serían sujetos de la investigación. Sampieri (2006), menciona que en este tipo de muestra, los sujetos son homogéneos, con la finalidad de que los resultados no obedezcan a diferencias individuales. Este tipo de muestra se utiliza en estudios exploratorios, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y la estandarización. Esto se ajusta a este estudio, ya que lo que se busca, más que la cantidad de funcionarios públicos a encuestar, es la calidad de la información que nos van a entregar, de acuerdo a ciertas características que poseen dichos funcionarios y que los hacen informantes –clave para nuestro estudio. En este tipo de muestras se definen grupos sujetos a la investigación, en este caso, los grupos en cada organismo son; los funcionarios públicos que tienen una relación directa con

el director, es decir, que tengan una dependencia jerárquica directa con él y que hayan estado como mínimo 6 meses a cargo de éste. El tamaño de cada grupo estuvo conformado por al menos 3 funcionarios y un máximo de 5, dependiendo del número de subordinados directos que tenía cada director. A estos grupos de funcionarios de cada organismo se les aplicó la encuesta, siempre que cumplieran con las características antes descritas.

Finalmente se obtuvieron un total de 124 encuestas de funcionarios públicos debidamente contestadas, ya que las encuestas con omisiones fueron descartadas.

5. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez que se seleccionó el diseño de la investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de investigación e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

En este sentido, la primera parte de la recolección de datos consistió en acudir a la Oficina de Informaciones Reclamos y Sugerencias (OIRS) de la Intendencia de la Región de Magallanes y la Antártica Chilena, para obtener un listado oficial de los organismos públicos presentes en la ciudad y de esta forma conocer cual sería la población total del estudio, según este detalle alcanzaba los 84 organismos, pero al leer la lista, se pudo observar que no todos estos organismos contaban con la denominación de director como figura de mayor jerarquía en la región, sino que también existía la figura de jefe, agente o coordinador regional como máxima jefatura en los organismos. Debido a que el objetivo de este estudio es identificar el estilo de liderazgo de los directores de servicios públicos, se decidió tomar como población total

de este estudio sólo aquellos organismos que contaran con esta figura, de esta forma la población disminuyó a 49 organismos.

Por lo tanto, se determinó entregar cartas para solicitar la autorización para la aplicación de la encuesta al 100% de la población objetivo, que en este caso fue de 49 organismos públicos, esperando como retorno un porcentaje representativo. En estas cartas (Ver anexo N°6), se explicaba lo que se pretendía realizar, la relevancia del estudio y la importancia de contar con la participación del organismo. Al mismo tiempo, en algunos casos se habló con secretarías, jefe de personal e incluso directamente con los directores, para explicar a grandes rasgos que es lo que se pretendía con la aplicación de las encuestas y qué resultados se esperaban obtener de ella. En donde la respuesta fue positiva y se vieron motivados a participar en el estudio, se procedió se concertar una cita para tomar directamente las encuestas o en otras ocasiones, aludiendo a demasiado trabajo por parte del organismo, estos decidían dejarlas y entregarlas en un par de días.

En este proceso se obtuvieron tres respuestas negativas a nuestra petición por lo cual, para la siguiente etapa de entrega de los cuestionarios nuestra población se redujo a 46 organismos.

Para la recolección de los datos se estableció un plazo máximo de 3 a 4 semanas en algunos casos, esperando un porcentaje representativo de respuesta, el cual finalmente fue del 67,39% de lo entregado, lo que da un total de 31 organismos. Esto principalmente, a que determinados organismos no cumplieron con el plazo y otros simplemente una vez entregados los cuestionarios se retractaron de responder aludiendo a falta de tiempo o a poco interés en participar de la investigación.

6. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO

La técnica para la obtención de la información será la aplicación de la encuesta, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Hernández et al, 2006).

La encuesta tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo de los “directivos” de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas. Dicha encuesta diseñada para la recolección de información contó con las siguientes características:

- Su extensión abarcó cuatro páginas tamaño carta.
- La primera hoja contenía una presentación del tema de la investigación, aclarando que las respuestas eran de carácter confidencial y los resultados de carácter general. Además también se indicaba que podían conocer los resultados una vez finalizado el estudio, si así lo requerían.
- La siguiente página contenía las preguntas de investigación propiamente tal, comenzando por preguntas de carácter demográfico como; género, edad, nivel de estudios, tiempo trabajando en el organismo, tiempo trabajando en el cargo, en el caso de los funcionarios/as, tiempo trabajando con su actual supervisor (a). Con la finalidad de obtener información de los sujetos que forman parte de la muestra.
- En las últimas dos hojas se procede a la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual va a identificar los estilos de liderazgos, según el modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio.

6.1. Instrumento de Medición: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

El instrumento que se empleó para medir los estilos de liderazgo, corresponde al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), versión abreviada 5x, desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004). Este último difiere de la versión original, ya que está traducido al español y adaptado al contexto organizacional chileno y latinoamericano. De este instrumento existen dos versiones, la que está orientada para que responda el propio líder y la que responden los seguidores.

La versión abreviada del MLQ 5X (Avolio y Bass, 2004), integra 45 ítems que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una base numérica de 0-1-2-3-4, cuya correspondencia cualitativa es:

0= Nunca

1= Rara vez

2= A veces

3= Con frecuencia

4= Siempre

Para efectos de este trabajo se tomará únicamente los 36 ítems referidos a las nueve dimensiones de liderazgo, obviando aquellos ítems correspondientes a las variables de resultado, las cuales son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, pues no correspondían con ninguno de los objetivos del presente estudio.

El MLQ consta de nueve dimensiones; Influencia idealizada atribuida, Influencia idealizada conductual, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individual, correspondientes al Liderazgo

Transformacional; Recompensa contingente, Dirección por excepción activa y Dirección por excepción pasiva, correspondientes al Liderazgo Transaccional; finalmente, una dimensión de no liderazgo o Liderazgo Laissez-Faire, mide la ausencia o abdicación del liderazgo (Avolio y Bass 2004).

La duración de la encuesta fue de 10 a 15 minutos, ya que los ítems del cuestionario son breves y directos, este es el mejor modo de lograr una respuesta rápida y sincera por parte de los encuestados.

La elección de este instrumento se basa en que en gran parte de los estudios revisados, utilizan esta herramienta como instrumento de medición del estilo de liderazgo, esto se puede corroborar en un artículo publicado por la revista *Psicothema* en el año 2010, donde indica que “El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Avolio y Bass, 2004). Una búsqueda realizada en la base de datos PsycINFO (American Psychological Association) arrojó un total de 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales, que empleaban el MLQ en su investigación desde su publicación inicial en 1985. De ellas, 143 fueron realizadas en los últimos diez años.

Para la aplicación del cuestionario en los organismos públicos, como ya se mencionó se aplicó a los directores de dichas instituciones y a los funcionarios/as que se encuentren directamente relacionados/as con el director, debido a que, como se describió anteriormente, el instrumento a utilizar consta de dos versiones, la primera es realizada por los líderes para que ellos evalúen su estilo de liderazgo a través de los 36 ítems que se les presentan. Y la segunda parte es respondida por los seguidores, donde ellos evaluarán el estilo de liderazgo de su líder. La opción de aplicar ambos

instrumentos se ve claramente justificada, ya que ante la misma realidad la valoración de los funcionarios siempre es un poco inferior a la que se hacen de sí mismos los directivos. Aspecto que es muy importante para tener una visión más objetiva del fenómeno a describir.

Luego de realizados todos los cuestionarios se procedió a la agrupación de los datos y sus análisis respectivos para de esta manera obtener los resultados finales y poder dar respuesta a la pregunta planteada y confirmando o descartando la hipótesis establecida a un comienzo de la investigación.

6.1.1. Valoración de las puntuaciones del Cuestionario MLQ

Para efecto de una mejor comprensión de los análisis, en este estudio se utilizaron tablas de puntajes, con el objetivo de clasificar la puntuación de los encuestados en cuatro categorías: Baja, Media, Alta, Muy Alta. La interpretación de cada una de las categorías es la siguiente:

- Puntuación Baja: Significa que los líderes utilizan rara vez o nunca comportamientos y conductas asociadas al estilo de liderazgo y/o dimensión, es decir, presentan muy pocas o nulas características de la variable.
- Puntuación Media: Significa que los líderes utilizan a veces comportamientos y conductas asociadas al estilo de liderazgo y/o dimensión, es decir, presentan pocas características de la variable.
- Puntuación Alta: Significa que los líderes utilizan a menudo comportamientos y conductas asociadas al estilo de liderazgo y/o dimensión, es decir, presentan altas características de la variable.

- Puntuación Muy Alta: Significa que los líderes utilizan siempre comportamientos y conductas asociadas al estilo de liderazgo y/o dimensión, es decir, presentan muy altas características de la variable.

A continuación se presentan las tablas de puntajes elaboradas para cada estilo de liderazgo y sus dimensiones, las cuales se utilizarán a lo largo de todo el análisis para determinar en qué categoría se encuentran los encuestados. Cabe recordar que la tabla N°1 posee un resumen de los estilos de liderazgo y sus respectivas dimensiones.

Los puntajes para cada una de las tablas de los estilos de liderazgo y dimensiones, se obtuvieron en base a estudios previos sobre el tema, como *“Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales”* y *“Relación entre liderazgo y desempeño de tareas”*.²⁶ Además, los puntajes igualmente fueron validados por expertos en la materia, como el profesor e Ingeniero Matemático Eric Paredes Uribe.

Tabla N°5: Puntaje para el estilo de Liderazgo Transformacional

Puntuación Liderazgo Transformacional
0 a 19,9 Baja
20 a 39,9 Media
40 a 59,9 Alta
60 a 80 Muy Alta

Fuente: Quintero y Rojas, 2009.

²⁶ C. Quintero. 2009. *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales*. Tesis. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Disponible en Internet: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7044.pdf>. (Accesado en: Noviembre, 2009).

J. Da Silva. 2010. *Relación entre el liderazgo y el desempeño de tareas*. Tesis. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Disponible en internet: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0011.pdf>. (Accesado en: Octubre, 2010)

Tabla N°6: Puntaje para el estilo de Liderazgo Transaccional

Puntuación Liderazgo Transaccional
0 a 11,9 Baja
12 a 23,9 Media
24 a 35,9 Alta
36 a 48 Muy Alta

Fuente: Quintero y Rojas, 2009.

Tabla N°7: Puntaje para el estilo de Liderazgo Laissez Faire

Puntuación Liderazgo Laissez Faire
0 a 3,9 Baja
4 a 7,9 Media
8 a 11,9 Alta
12 a 16 Muy Alta

Fuente: Quintero y Rojas, 2009

Tabla N°8: Puntaje para cada dimensión

Puntuación para cada Dimensión
0 a 3,9 Baja
4 a 7,9 Media
8 a 11,9 Alta
12 a 16 Muy Alta

Fuente: Quintero y Rojas, 2009.

6.1.2. Confiabilidad y validez del Instrumento

- **Confiabilidad**

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. (Hernández et. al 2006).

La técnica que se utilizó en este estudio para determinar la confiabilidad del instrumento fue el coeficiente Alpha de Cronbach.

Con la creación del Alpha de Cronbach en 1951, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples. En este estudio se calculará el Alpha de Cronbach a partir de las varianzas, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

El Alpha de Cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alpha superiores a 0,7 (Sampieri 2010) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En esta investigación el Alpha de Cronbach se obtuvo a través del programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 17.0). En este sentido, el programa arrojó un Alpha de Cronbach para el instrumento de 0,859, este valor indica una alta consistencia interna de la escala, confirmando que los ítems que conforman dicha escala poseen una alta correlación entre sí, lo que indica la confiabilidad de la misma en términos de la propiedad del instrumento de arrojar un mismo resultado. Por lo tanto se considera confiable debido a que está bastante cercano a 1. A continuación se muestra una tabla con el Alpha de Cronbach obtenida para los ítems que conforman cada estilo de liderazgo:

Tabla N°9: Alpha de Cronbach del instrumento MLQ

Estilo de Liderazgo	Alpha de Cronbach
Liderazgo Transformacional	0,908
Liderazgo Transaccional	0,728
Laissez Faire	0,704
Total Instrumento	0,859

Fuente: Elaboración propia.

- **Validez del Instrumento**

Por otro lado, la validez de un instrumento se refiere, al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Hernández et. al 2006).

Cronbach en 1971 señalaba que la validación es el proceso por medio del cual el investigador que desarrolla cuestionarios obtiene evidencia para sustentar sus inferencias. Este proceso de validación requiere un estudio empírico dirigido a recolectar la evidencia requerida.

En el presente estudio, se demostrará que el cuestionario multifactorial de liderazgo, cumple con la validez de contenido.

Validez de Contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido del concepto que se mide (Hernández et. al 2006). La teoría señala que la especificación de ítems que han sido generalmente utilizados en otras investigaciones para evaluar dicho concepto, puede garantizar este tipo de validez.

En este sentido, el cuestionario a aplicar se basa en un modelo teórico de medición de los estilos de liderazgo según el Modelo de Liderazgo de Rango Total, propuesto por los autores Bass y Avolio. Ambos autores desarrollaron el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual constituye el instrumento que mide los estilos de liderazgo que componen el Modelo de Liderazgo de Rango Total. Este instrumento inicialmente fue validado y estandarizado en Estados Unidos y luego en otros países. Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. Lo anterior ha generado nuevas líneas de investigación sobre la propia instrumentación y metodología del MLQ. En este sentido, podemos mencionar el trabajo de investigación de la Universidad de Chile, titulado “Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta), de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno”, de Carolina Vega y Gloria Zabala. Este último difiere de la versión original, ya que está traducido al español y adaptado al contexto organizacional chileno, por esta razón, se decidió aplicar este instrumento en la presente investigación.

En este sentido, los ítems que conforman el cuestionario concuerdan en su mayoría con los de otros estudios que han medido los estilos de liderazgo según el modelo de liderazgo de rango total, tanto en Chile como en países

latinoamericanos. Al respecto, se puede mencionar los siguientes trabajos de investigación que se han realizado en Chile y que han utilizado este instrumento, estos son: *“Efecto de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo”* de la Universidad del Bío Bío, 2009. De las alumnas Jacqueline Acevedo Acevedo y Gina Aravena Vejar. De igual manera las investigaciones realizadas por el profesor Emilio Rodríguez, hoy rector de la Universidad de Tarapacá de Arica, entre los que podemos mencionar: *“Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”* También otros como; *“Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de la empresas privadas y las instituciones públicas”*, *“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”*. Donde contó con la colaboración de Lilibiana Pedraja también profesora de la Universidad de Tarapacá de Arica. Además; *Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas* de L. Pedraja, E. Rodríguez, M. Delgado y J. Rodríguez.

Lo anterior demuestra que el cuestionario que se aplicó en este informe, responde tanto a la teoría como a aplicaciones prácticas hechas en otros estudios, lo cual garantiza un adecuado diseño del cuestionario, otorgando validez de contenido a éste, puesto que cada ítem del cuestionario, se relaciona directamente con las bases teóricas y las variables que se están midiendo y por supuesto con el objetivo de la presente investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos a través del cuestionario MLQ aplicado a los directivos y funcionarios de los distintos organismos públicos de Punta Arenas, con el objetivo de conocer, cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de dichos organismos.

La exposición de los resultados seguirá un orden lógico que permitirá la mejor comprensión del lector. En primer lugar, se describirá el perfil de los directores y funcionarios que han participado en este estudio. En la siguiente parte, se analizarán cada una de las dimensiones que componen el estilo de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire. Como ya se mencionó, se aplicaron las dos versiones del cuestionario MLQ, para los directores y funcionarios, por lo que en esta primera parte, se irán valorando los resultados en función de ambas respuestas. Más adelante, se realizará un análisis comparativo de los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de Punta Arenas según ministerio que los agrupa, según género, para finalmente terminar con un análisis comparativo entre las instituciones públicas que se encuentran adscritas al sistema de alta dirección pública y las que no se encuentran dentro de este sistema, para ver si existen diferencias en los estilos de liderazgo que estas instituciones ejercen.

Los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento, fueron analizados y procesados a través del uso de la estadística descriptiva, específicamente utilizando como medida de tendencia central: la media.

Los datos se analizaron con la herramienta Microsoft Excel 2007 y el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS versión 17.0), mediante una base de datos creada para tal efecto.

La presentación de la información será dada a través de tablas y gráficos que permiten apreciar con mayor facilidad y precisión los resultados que fueron recabados.

Como información trascendental, es importante aclarar el número de personas consultadas. En el caso de los directores, se lograron encuestar a 31 directores regionales, por otro lado el número total de funcionarios encuestados fue de 124.

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PERFIL

Como se ha descrito anteriormente el estudio se realizó en 31 organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas lo que representa poco más del 63% de la población, en donde se procedió a aplicar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en sus dos versiones “visto a sí mismo” para los directores y “visto por otros”, para los funcionarios que dependan directamente de éste.

Tabla N°10: Composición de la Muestra según Género

Género	Directores		Funcionarios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	14	45,16%	69	55,65%
Masculino	17	54,84%	55	44,35%
Total	31	100%	124	100%

Fuente: Elaboración propia.

El género entre los directores regionales de servicios públicos, está concentrado levemente en el sexo masculino, con un porcentaje de 54,84%,

mientras que un 45,16% de la muestra corresponde a mujeres. Como se puede apreciar no existe mayor diferencia en el género de los directores. En el caso de los funcionarios, 69 personas corresponden a mujeres, mientras que 55 son de sexo masculino, representando un 55,65% y 44,35% respectivamente.

Tabla N°11: Composición de la Muestra según Edad

Cargo	Edad Mínima	Edad Máxima	Media	Desviación Estándar
Directores	28	67	46,74	11,665
Funcionarios	23	65	41,47	9,616

Fuente: Elaboración propia.

La edad de los directores regionales posee un valor mínimo de 28 años y un valor máximo de 67 años de edad, siendo la media de 46,74 años, con una desviación estándar de 11,66, indicando la presencia de una variabilidad considerable de la muestra, lo que refleja una distribución heterogénea, es decir, una dispersión importante entre las edades de los directores.

Con respecto a los funcionarios, la edad de éstos posee un valor mínimo de 23 años y un valor máximo de 65 años de edad, siendo la media de 41,47 años, con una desviación estándar de 9,61, indicando la presencia de una variabilidad considerable de la muestra, lo que refleja una distribución heterogénea.

Tabla N°12: Composición de la Muestra según Rangos de Edad

Rango Edad	Directores		Funcionarios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 30 años	3	9,7%	16	12,9%
30-40 años	10	32,3%	47	37,9%
40-50 años	2	6,5%	40	32,2%
50-60 años	12	38,7%	13	10,5%
Mayor de 60 años	4	12,9%	8	6,5%
Total	31	100,0%	124	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según lo indica la tabla, el mayor porcentaje en rangos de edad en el caso de los directores, se denota entre la categoría de 50 a 60 años, con un 38,7%, seguido del intervalo de 30 a 40 años, el cual representa un 32,3% del total de la muestra. Por otra parte, en lo que respecta a los funcionarios, el mayor porcentaje en rangos de edad, se aprecia entre la categoría de 30 a 40 años, con un 37,9%. Luego, con un 32,2% se ubican los funcionarios pertenecientes al intervalo entre 40 a 50 años.

Tabla N°13: Clasificación según Formación Profesional actual de los Directores Regionales

Tipo de Formación	Frecuencia	Porcentaje
Universitaria Incompleta	1	3,22%
Universitaria Completa	23	74,20%
Magister	7	22,58%
Doctorado	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla, el 96,78% de los directores regionales posee al menos educación universitaria completa, mientras que el 22,58% de éstos posee estudios de magister, por otra parte ningún director tiene estudios de doctorado.

Tabla N°14: Clasificación según años en el organismo de los Directores Regionales

Tiempo trabajando en el organismo	Frecuencia	Porcentaje
0,5 - 5 años	17	54,8%
5 -11 años	4	12,9%
11 - 17 años	3	9,7%
17 - 23 años	1	3,2%
23 -29 años	5	16,1%
29 -35 años	1	3,2%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior, se puede apreciar que el mayor porcentaje de los directores se encuentra concentrado en el rango de 0 a 5 años trabajando en el organismo, con un 54,8%, representando a 17 directores. Los directores consultados llevan en el organismo desde 6 meses hasta 31 años, obteniendo un promedio de 9 años trabajando en el organismo.

Tabla N°15: Clasificación según años en el cargo de los Directores Regionales

Tiempo trabajando en el cargo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	19	61,29%
De 2 a 5 años	7	22,58%
De 5 a 8 años	4	12,90%
De 8 a 11 años	1	3,23%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

El rango correspondiente a “menos de 2 años” trabajando en el cargo es el que presenta un mayor porcentaje con un 61,29% representando a 19 directores, seguido por el rango “de 2 a 5 años”, con un 22,58%. Los directores consultados llevan en su cargo desde 6 meses hasta 10 años obteniendo un promedio de 2,7 años en el cargo, esto debido

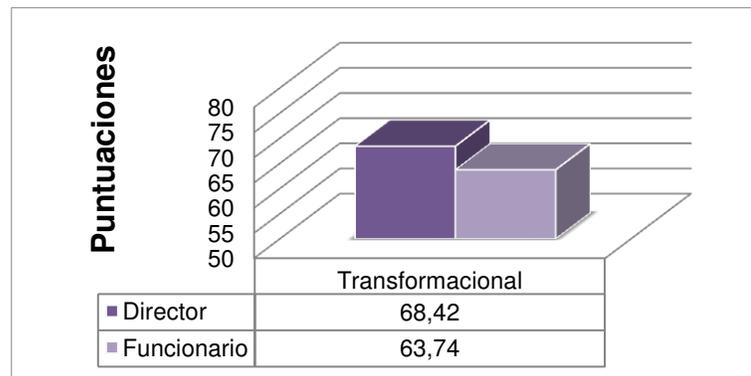
fundamentalmente a que están en constantes procesos de evaluación y además algunos cargos cambian con el gobierno de turno.

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES SEGÚN DIRECTORES Y FUNCIONARIOS

A continuación se presenta una comparación de los resultados obtenidos en cada uno de los tres estilos de liderazgo, así como de cada una de sus dimensiones de los 31 organismos participantes del estudio, los cuales han quedado agrupados de acuerdo al cargo que ocupan en dicha institución, es decir, si es director o funcionario del servicio. De esta forma se puede ver claramente cuáles han sido los resultados de las evaluaciones que los líderes tienen sobre sí mismos respecto a su estilo de liderazgo y ver si coincide o difiere con las evaluaciones que hacen los funcionarios sobre el estilo que los directores ejercen.

A la hora de analizar los resultados obtenidos de todas las dimensiones, es importante tener en consideración que éstas se analizarán en función de ambas muestras, por lo que se han obtenido los datos descriptivos por separado de ambos grupos, para así poder compararlos.

Gráfico N°1: Liderazgo Transformacional según directores y funcionarios

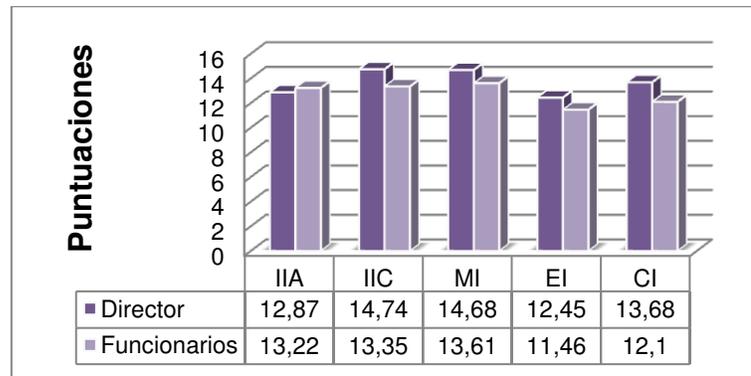


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados recabados en la investigación, la percepción de las opiniones entre directores y funcionarios en este estilo, es muy similar entre sí, aunque levemente más baja en estos últimos. Considerando la escala del cuestionario, la media en ambos grupos corresponde con la categoría “muy alta”, es decir que los líderes presentan un puntaje muy representativo en el Liderazgo Transformacional, esto indica que en general se consideran como personas que crean un cambio valioso y positivo en los seguidores, el director aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

A continuación se describirán cada una de las dimensiones que componen el Liderazgo Transformacional.

Gráfico N°2: Dimensiones del Liderazgo Transformacional según directores y funcionarios



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico anterior, en las cinco dimensiones que conforman el estilo Transformacional, la autoevaluación de los directores se encuentra en una categoría “muy alta” con respecto a las opiniones de los funcionarios sobre sus directores, sólo en la dimensión Estimulación Intelectual la puntuación obtenida de 11,46 está en la categoría “alta” y mientras que las demás dimensiones se encuentran en la categoría “muy alta”, de acuerdo a la escala de puntajes de la tabla N°8.

En la primera dimensión se puede observar que el puntaje entregado por los funcionarios resulta mayor que la propia evaluación de los líderes, lo que indica que el director es respetado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de imitación para ellos.

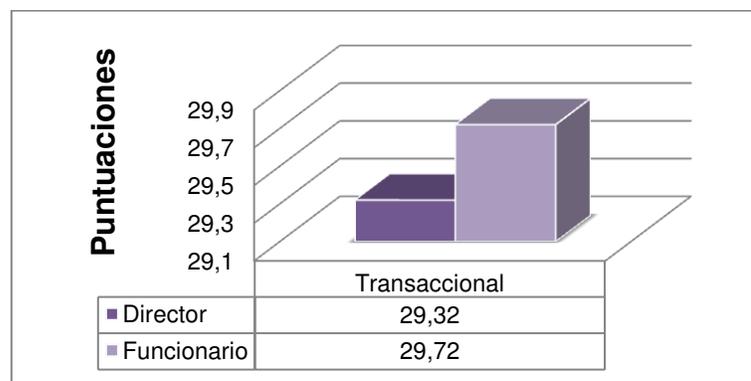
En la Influencia Idealizada Conductual es donde los directores se otorgan una mayor puntuación, según esto se consideran como líderes que utilizan siempre comportamientos y conductas, tales como, hacer hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más seguros.

En la dimensión Motivación Inspiracional, es en donde los funcionarios otorgan la mayor puntuación a sus directivos, es decir éstos perciben que el director transmite optimismo y entusiasmo y también comunica las expectativas de logro y propósitos.

En cuanto a la Estimulación Intelectual la media otorgada por los funcionarios no alcanza la categoría de “muy alto”, como ocurre en todas las demás dimensiones, ya que sólo alcanza 11,46 puntos. Con esto, se expresa que a menudo el líder incita a los trabajadores a replantear conceptos y formas de hacer las cosas, estimula la imaginación, creatividad e innovación para mejorar los métodos que utilizan para desempeñar las tareas.

Finalmente en la quinta dimensión de este estilo, nuevamente tanto directores como funcionarios coinciden en que, los directivos se focalizan sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabajan continuamente para desarrollar el potencial de ellas.

Gráfico N°3: Liderazgo Transaccional según directores y funcionarios

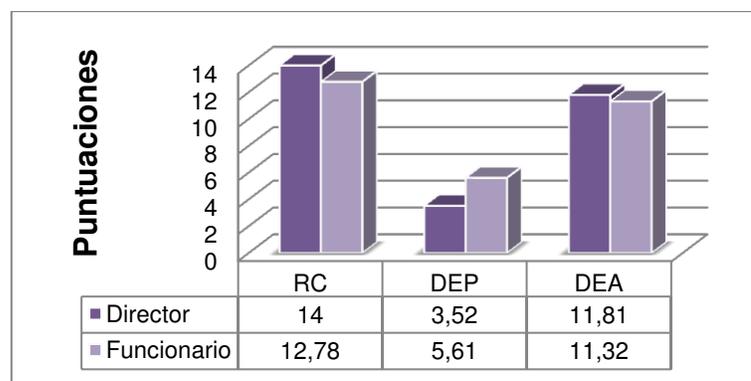


Fuente: Elaboración propia.

Según indica el gráfico N°3, la percepción de las opiniones entre directores y funcionarios es prácticamente idéntica. Considerando la escala del cuestionario, ambas medias corresponden con la categoría “alta”, según

indica la tabla N°6, es decir los líderes utilizan a menudo comportamientos y conductas asociadas a este estilo de liderazgo. Como por ejemplo, se consideran personas que crean estructuras claras, donde está claro lo que requieren de sus subordinados, y las recompensas que éstos obtienen al seguir las órdenes. A continuación se describirán cada una de las dimensiones que componen el Liderazgo Transaccional.

Gráfico N°4: Dimensiones del Liderazgo Transaccional según directores y funcionarios



Fuente: Elaboración propia.

Según la información recabada, sólo en la primera dimensión del estilo de Liderazgo Transaccional, tanto la autoevaluación de los directores como la opinión de los funcionarios alcanza la categoría de “muy alta”, en cambio en la tercera dimensión las opiniones de ambos grupos se encuentran en la categoría de “alta”. En tanto en la Dirección por Excepción Pasiva, la opinión de los directores se sitúa en una categoría “baja”, mientras que las observaciones de los funcionarios obtienen una puntuación “media”, de acuerdo a la escala de puntajes de la tabla N°8.

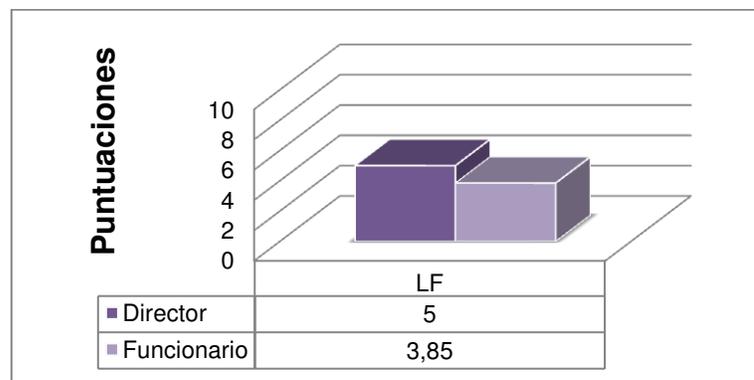
En la dimensión Recompensa Contingente se puede observar que el puntaje entregado por los funcionarios resulta menor que la evaluación de los líderes, sin embargo, este puntaje sigue siendo alto. Esto refleja que los directores

aclaran lo que esperan de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

En la Dirección por Excepción Pasiva las medias de ambos grupos son bastantes más bajas que en las anteriores dimensiones, esto sucede, ya que aquí se presenta una pasividad de los directores, es decir que esperan a que ocurra un error o falla antes de tomar acciones, por lo que los directores, según su propia evaluación y según la evaluación que hacen los funcionarios, no se destacan por presentar características de esta dimensión.

Finalmente en la tercera dimensión de Dirección por Excepción Activa de este estilo de liderazgo, ambos grupos coinciden en que, los directivos a menudo se focalizan en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

Gráfico N°5: Liderazgo Laissez Faire según directores y funcionarios



Fuente: Elaboración propia.

En este estilo, la media de las observaciones alcanza un 5,0 en los directores y un 3,85 por parte de los funcionarios, por lo que se observa una gran

diferencia en comparación a los dos estilos anteriores, porque aquí se está midiendo la ausencia de liderazgo y/o que el líder evita tomar decisiones.

Tomando en cuenta la escala del cuestionario, la puntuación de los directores corresponde con la categoría “media”, es decir que los líderes presentan un puntaje medio en Liderazgo Laissez Faire, mientras que la media de los funcionarios califica en la categoría de “bajo”, por lo tanto los funcionarios consideran que los Directores prácticamente no poseen esta característica.

Tabla N°16: Resumen de las medias por dimensión según directores y funcionarios

DIMENSIONES									
Cargo	Liderazgo Transformacional					Liderazgo Transaccional			
	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEP	DEA	LF
Director	12,87	14,74	14,68	12,45	13,68	14,0	3,52	11,81	5,0
Funcionario	13,22	13,35	13,61	11,46	12,1	12,78	5,61	11,32	3,85
\bar{X}	13,0	14,0	14,1	12,0	12,9	13,4	4,6	11,6	4,4

Fuente: Elaboración propia

2.1. Conclusiones del análisis de las variables según directores y funcionarios

En síntesis, respecto a la comparación de los resultados obtenidos entre directores y funcionarios se puede afirmar que el estilo de liderazgo que más caracteriza a los directores consultados es el Transformacional, debido a que su media tanto en funcionarios como la de los propios directores se encuentra en el rango más alto de este estilo, además, la puntuación alcanzada en todas las dimensiones de este estilo en el grupo de los directores, se sitúan en el intervalo de características “muy altas” destacando principalmente la Influencia idealizada Conductual y Motivación Inspiracional y por parte de los funcionarios, estas dos dimensiones también se reconocen

como las más predominantes, sólo hay que recordar que en la dimensión Estimulación Intelectual la media corresponde con una categoría “alta”, en las opiniones de los funcionarios, lo que igualmente sigue siendo una puntuación muy importante. Esto no quiere decir que los directores no presenten características de los demás estilos, por supuesto que sí las poseen, pero no son tan sobresalientes.

Esto lo podemos comprobar de acuerdo a lo observado en la tabla resumen N°16, en donde como era de esperarse el promedio entre las opiniones de ambos grupos, en 6 de las 9 dimensiones se encuentran en la categoría “muy alta”, ya que estos son iguales o superiores a 12 puntos. Siendo la más baja la dimensión Estimulación Intelectual, debido a las más bajas puntuaciones otorgadas por los funcionarios. Por otra parte la dimensión Dirección por Excepción Activa se ubica en la categoría “alta” y la Dirección por Excepción Pasiva como el Laissez Faire pertenecen a la categoría “media”, confirmando así la tendencia individual de los grupos en donde no se identifican mayormente con estos últimos.

Es así como los directores se identifican por ejercer una influencia positiva en el esfuerzo que realizan los subordinados y en la satisfacción que derivan de su trabajo. Igualmente, los convence para que no se detengan en sus meros intereses personales, sino que busquen el bien de su equipo o de su organización.

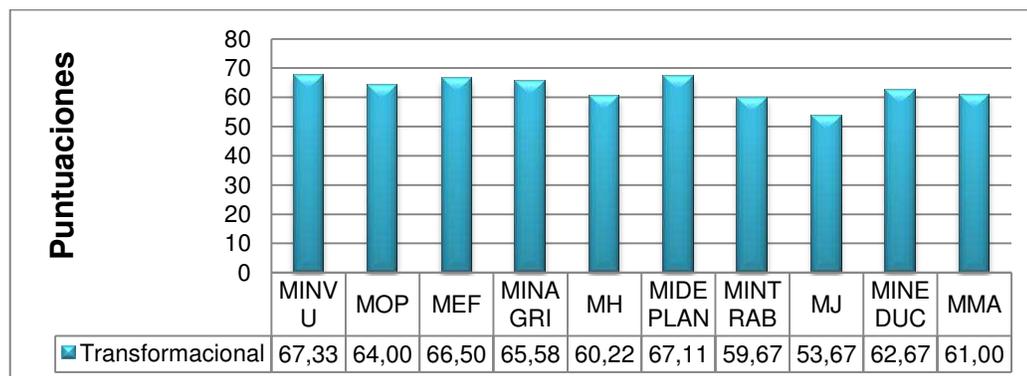
3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES POR MINISTERIO

A continuación se presenta una comparación de los resultados obtenidos en cada uno de los tres estilos de liderazgo, así como de cada una de sus dimensiones de los 31 organismos que participaron de este estudio, los cuales han quedado agrupados de acuerdo al ministerio del cual dependen, conformándose un total de 10 ministerios .

En este análisis se debe tener en consideración que no todos los ministerios aquí presentados están formados por la misma cantidad de organismos, ya que por ejemplo en el Ministerio de Obras Públicas fue posible realizar la encuesta en seis servicios, mientras que en el Ministerio de Medio Ambiente sólo existe un organismo participante de la investigación, esto debido a que no hay mas servicios pertenecientes a este ministerio en la ciudad, lo mismo ocurre con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Un mayor detalle de los organismos que conforman cada ministerio se encuentran en las tablas N°2, N°3 y N°4, del capítulo III de la metodología de la investigación, en donde se clasificaron los 31 organismos encuestados según el ministerio del cual dependen.

A la hora de analizar los resultados obtenidos de todas las variables, es importante tener en consideración que éstas se analizan en función de la muestra de los funcionarios, los cuales están percibiendo el estilo de liderazgo de sus directores del respectivo organismo público.

Gráfico N°6: Liderazgo Transformacional según ministerio.

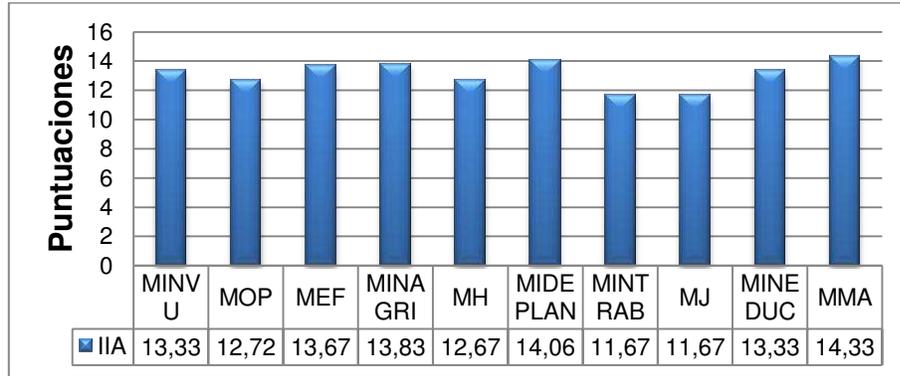


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°6, el estilo de Liderazgo Transformacional posee una media que va desde los 53,67 hasta 67,33 puntos, correspondientes al Ministerio de Justicia y Ministerio de Vivienda y Urbanismo respectivamente. Sólo dos ministerios se encuentran en una categoría “alta” de acuerdo a las puntuaciones de Liderazgo Transformacional de la tabla N°5, el Ministerio de Justicia y del Trabajo, esto significa, que los directores utilizan a menudo conductas asociadas a este estilo.

Por otro lado, los 8 ministerios restantes obtienen puntajes promedios que se encuentran en la categoría “muy alta”, es decir, los funcionarios consideran que sus directores presentan muy altas características de este estilo. Finalmente se puede decir, que según la percepción de los funcionarios los directores pertenecientes a los 10 ministerios en estudio, se caracterizan significativamente por la capacidad para producir cambios sustantivos en el servicio. Éstos líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización. debido a que el liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

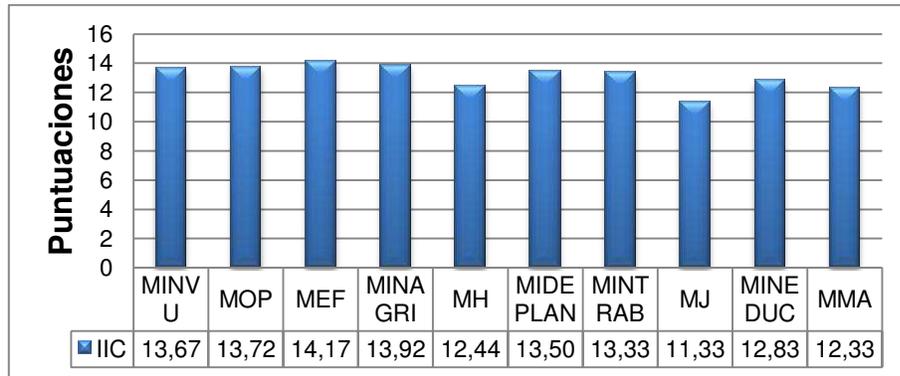
Gráfico N°7: Influencia Idealizada Atribuida según ministerio



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información del gráfico N°7, la dimensión Influencia Idealizada Atribuida posee una media que va desde los 11,67 puntos, en el Ministerio del Trabajo y Ministerio de Justicia, hasta 14,33 puntos en el Ministerio de Medio Ambiente. Según esto, sólo dos ministerios se encuentran en una categoría “alta” de acuerdo a las puntuaciones de las dimensiones del liderazgo de la tabla N°8, el Ministerio del Trabajo y Ministerio de Justicia, mientras que los 8 ministerios restantes obtienen puntuaciones promedios categorizadas como “muy altas”, lo que significa que los funcionarios consideran que sus directores utilizan siempre conductas y comportamientos asociados a la Influencia Idealizada Atribuida. Es decir, los directores son respetados, admirados y tienen la confianza de sus subordinados, siendo modelos de identificación e imitación para ellos.

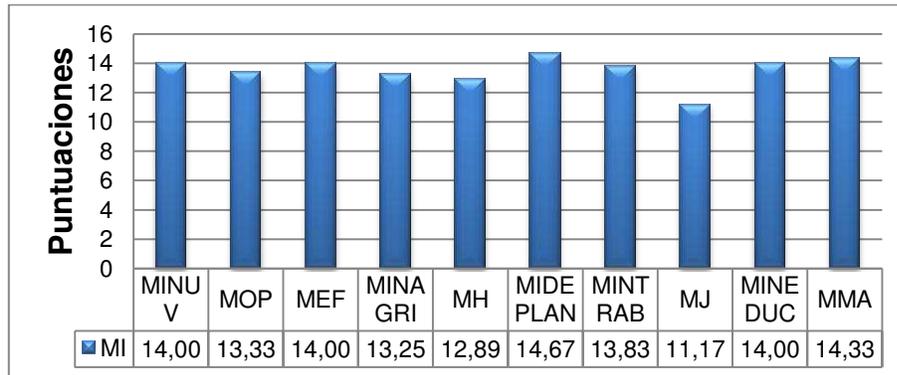
Gráfico N°8: Influencia Idealizada Conductual según ministerio.



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos expuestos, la dimensión Influencia Idealizada Conductual posee una media que va desde 11,33 puntos, en el Ministerio de Justicia hasta 14,17 puntos en el Ministerio de Economía y Fomento. De acuerdo al gráfico, sólo un ministerio obtuvo una media que se encuentra en una categoría “alta” de acuerdo a la tabla de puntuaciones de las dimensiones del liderazgo N°8, el Ministerio de Justicia. En cambio, los otros 9 ministerios obtienen puntuaciones promedios categorizadas como “muy altas”. Por lo que se puede concluir, que los funcionarios pertenecientes a los 10 ministerios, consideran que sus directores muestran muy frecuentemente conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestran consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparten riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

Gráfico N°9: Motivación Inspiracional según ministerio.

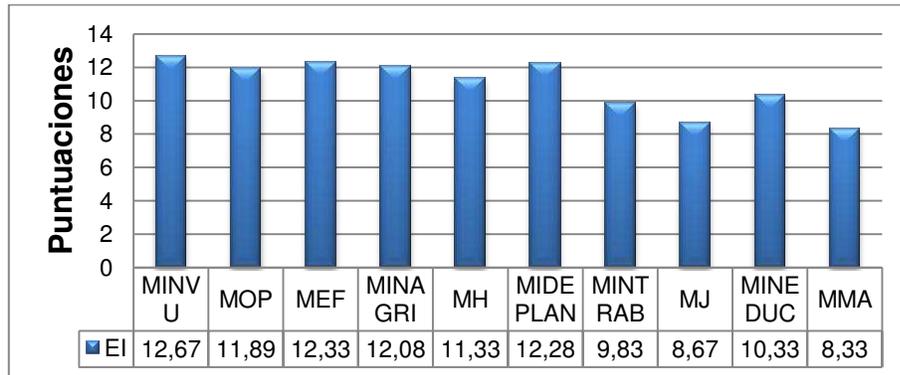


Fuente: Elaboración propia.

Como es posible apreciar del gráfico anterior, de los 10 ministerios en estudio, el ministerio que posee un puntaje promedio más bajo es el Ministerio de Justicia, mientras que el Ministerio de Planificación y Desarrollo Social, es el que obtiene el puntaje mayor en Motivación Inspiracional.

Sólo un ministerio se encuentra en una categoría “alta”, el Ministerio de Justicia, mientras que todos los demás obtienen valores superiores a 12 puntos, los cuales se ubican dentro de la categoría “muy alta”. Por lo que se puede concluir, que de acuerdo a la evaluación que hacen los funcionarios acerca de sus directores, todos los líderes de los organismos públicos encuestados y agrupados según ministerio, se caracterizan altamente por desplegar conductas de la dimensión Motivación Inspiracional, esto se refiere, a que los directores proporcionan al equipo metas y expectativas elevadas mediante la comunicación efectiva, proporcionan significados y desafíos a los seguidores, despiertan el espíritu de equipo y optimismo, produciendo la motivación e inspiración en quienes les rodean.

Gráfico N°10: Estimulación Intelectual según ministerio.



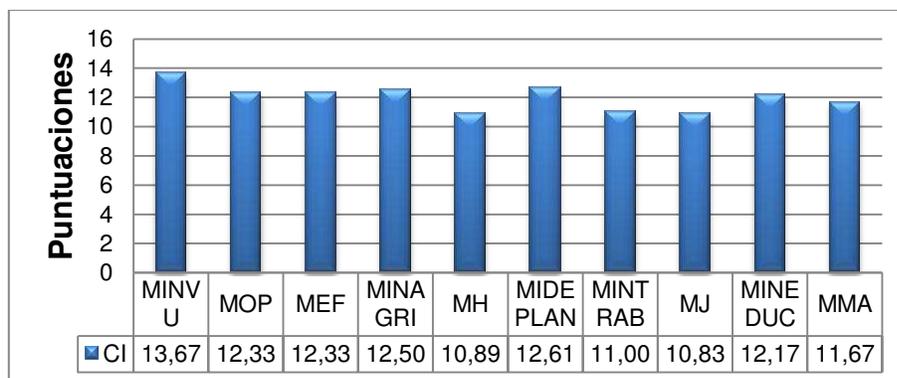
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico N°10, cuatro ministerios obtienen puntuaciones promedios superiores a 12 puntos, por lo que se encuentran dentro de la categoría “muy alta”, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, de Economía y Fomento, de Agricultura y Planificación y Desarrollo Social. Esto deja de manifiesto diferencias con los resultados de las dimensiones anteriormente descritas, ya que en éstas, la mayoría de los ministerios obtuvieron puntajes categorizados como muy altos, sólo uno o dos ministerios se alejaban un poco de la tendencia y se ubicaban en una categoría “alta”. Además, las puntuaciones obtenidas en estos 4 ministerios son inferiores a 13 puntos, por lo tanto no son tan altas como en las otras dimensiones, considerando que la categoría fluctúa entre los 12 y 16. En este caso, la media más alta corresponde al Ministerio de Vivienda y Urbanismo con 12, 67 puntos.

Por otro lado, 6 ministerios obtienen puntuaciones promedios inferiores a 12 puntos, por lo que se encuentran dentro de la categoría “alta”, siendo la más baja en esta categoría la correspondiente al Ministerio de Medio Ambiente con 8,33 puntos, lo que deja de manifiesto que en esta dimensión no se obtuvieron puntuaciones tan altas como en las anteriores.

Según lo anterior, se puede decir que los funcionarios consideran que sus directores utilizan a menudo conductas y comportamientos asociados a la Estimulación Intelectual, pero no son tan destacadas como las dimensiones antes detalladas, es decir, despliegan estas conductas pero en menor grado o frecuencia. Sin embargo se puede inferir, que igualmente los directores se caracterizan por promover en su grupo la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas.

Gráfico N°11: Consideración Individual según ministerio.



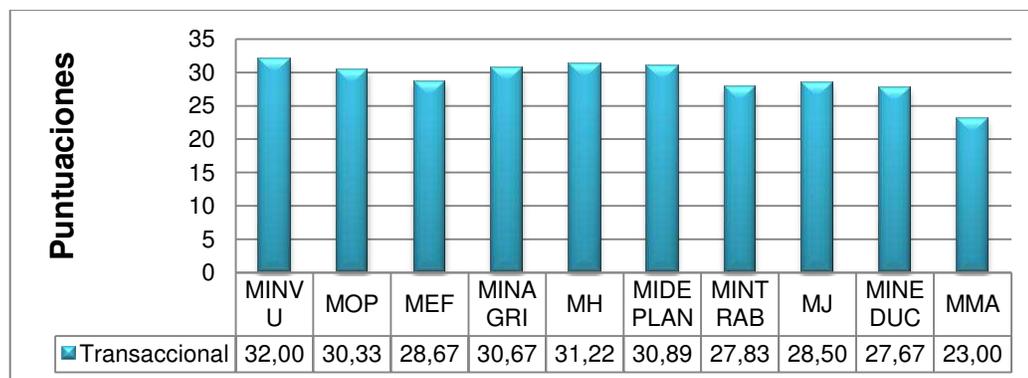
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°11, la dimensión Consideración Individual posee una media que va desde 10,83, en el Ministerio de Justicia hasta 13,67 puntos, en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Según estos datos existen 4 ministerios que se encuentran en una categoría “alta” de acuerdo a las puntuaciones que indica la tabla de dimensiones del liderazgo N°8, es decir que tienen una media entre 8 y 11,9 puntos, estos son el Ministerio de Hacienda, del Trabajo, de Justicia y de Medio Ambiente.

Los 6 ministerios restantes poseen medias mayores a los 12 puntos, por lo que sus directores se ubican en la categoría “muy alta”.

Según lo mencionado anteriormente, se puede decir que los funcionarios pertenecientes a los 10 ministerios, perciben que sus directores presentan características altas y muy altas en esta dimensión. Es decir, los directores se caracterizan y destacan por tratar a cada funcionario de manera distinta e individual en función de las necesidades y capacidades particulares. Actúa como entrenador y presta especial atención al desarrollo personal, haciendo que el individuo sienta una valoración única.

Gráfico N°12 Liderazgo Transaccional según ministerio.



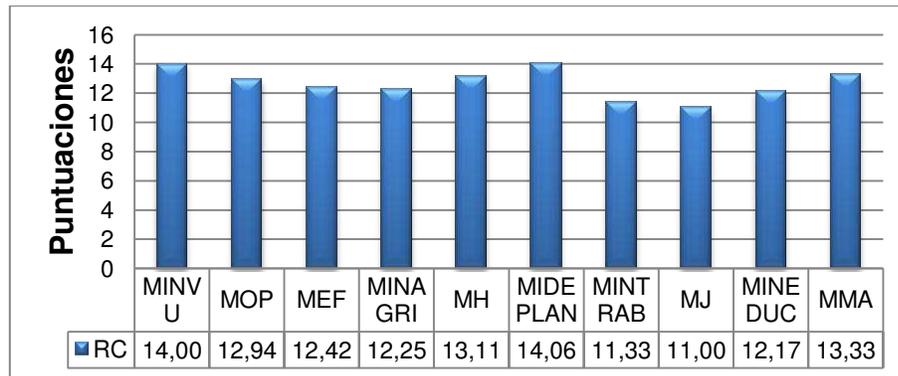
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, con respecto al Liderazgo Transaccional el ministerio que obtuvo el puntaje promedio más alto fue el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, ubicándose en la categoría señalada como “alta”, mientras que el que presentó un puntaje menor fue el Ministerio de Medio Ambiente, cuya puntuación se encuentra en la categoría “media”, este es el único ministerio que se encuentra en esta categoría, puesto que todos los demás, se ubican dentro de las puntuaciones señaladas como “altas”. Es decir, que los funcionarios de los 9 ministerios restantes, perciben que sus directores despliegan a menudo conductas y comportamientos asociados al estilo de Liderazgo Transaccional, sin embargo estos perciben que sus directores despliegan conductas de este estilo en menor grado o frecuencia que el Liderazgo Transformacional, ya que como se mencionó, en la mayoría

de los ministerios, los funcionarios consideraron que los directores presentaban muy altas características del Liderazgo Transformacional.

Sin embargo se puede decir, que los directores de 9 de los ministerios se caracterizan a menudo por basar la relación con sus seguidores en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución

Gráfico N°13: Recompensa Contingente según ministerio.



Fuente: Elaboración propia.

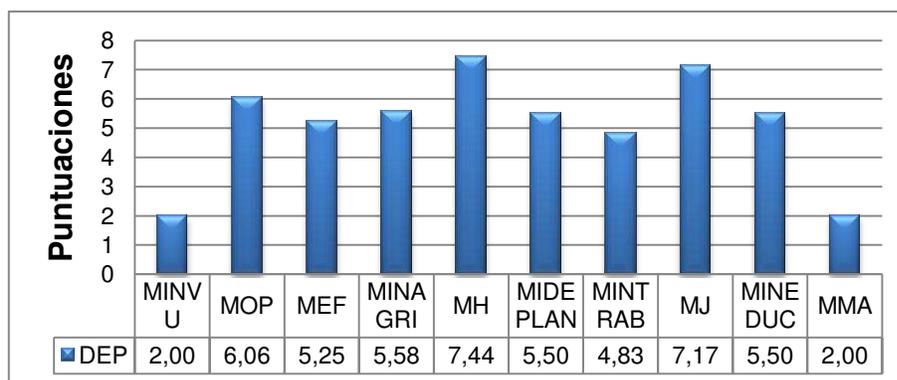
Como se puede apreciar en el gráfico N°13, la dimensión Recompensa Contingente posee una media que va desde 11 puntos, en el Ministerio de Justicia hasta 14,06 puntos, en el Ministerio de Planificación y Desarrollo Social. En el 80% de los ministerios se obtienen puntuaciones promedios categorizadas como “muy altas”, lo que significa que los funcionarios de estos ministerios consideran que sus directores utilizan siempre conductas de la Recompensa Contingente.

Sólo 2 ministerios se encuentran en una categoría “alta” de acuerdo a las puntuaciones que indica la tabla de dimensiones del liderazgo N°8, el Ministerio de Justicia y el Ministerio del Trabajo, sin embargo igualmente son

puntuaciones importantes, en donde los funcionarios perciben que sus directores utilizan a menudo comportamientos asociados a la Recompensa Contingente.

Por lo tanto se puede decir, que en los 10 ministerios los directores se caracterizan altamente por clarificar expectativas y ofrecer reconocimiento cuando los seguidores cumplen con los objetivos establecidos. El objetivo es producir que los equipos logren lo niveles esperados de desempeño.

Gráfico N°14: Dirección por Excepción Pasiva según ministerio



Fuente: Elaboración propia.

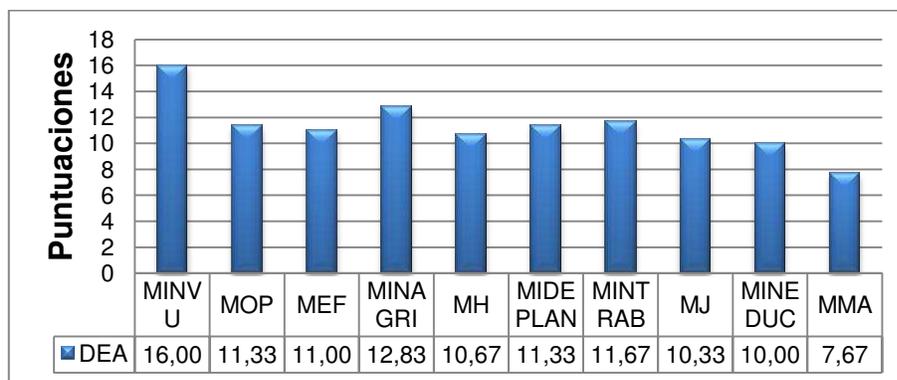
Como se puede apreciar en el gráfico N°14, la dimensión Dirección por Excepción Pasiva posee una puntuación muy inferior a las demás dimensiones, lo cual se explica puesto que esta dimensión indica que los líderes no toman la iniciativa sino que sólo actúan cuando existe un problema. La media va desde 2 puntos, en los Ministerios de Vivienda y Urbanismo y de Medio Ambiente, hasta 7,44 puntos, en el Ministerio de Hacienda. Según la información del gráfico, dos ministerios se encuentran en una categoría “baja” de acuerdo a las puntuaciones de las dimensiones del liderazgo de la tabla N°8, es decir que tienen una media entre 0 y 3,9 puntos, esto significa, que los funcionarios consideran que los directores

pertencientes a estos ministerios, utilizan muy pocas o nulas conductas de esta dimensión.

En los demás ministerios se obtienen puntuaciones promedios que se encuentran en la categoría “media”, es decir, los directores despliegan a veces comportamientos asociados a esta dimensión, sin embargo, siguen presentando pocas características de la Dirección por Excepción Pasiva.

Finalmente se puede concluir, que los directores pertenecientes a los 10 ministerios en estudio, según la percepción que tienen los funcionarios, no se caracterizan por ser líderes pasivos, éstos no esperan a que los problemas lleguen para tomar una acción, y tampoco evitan llegar a acuerdos, clarificar expectativas y establecer metas a sus seguidores.

Gráfico N°15: Dirección por Excepción Activa según ministerio.



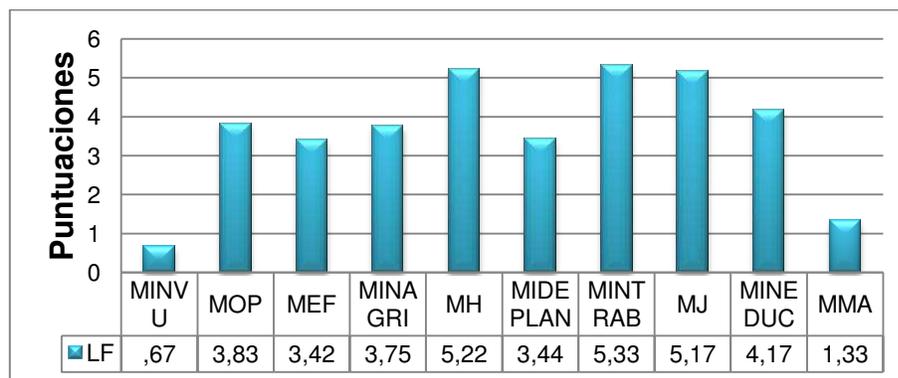
Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico anterior, las medias obtenidas para la Dimensión Dirección por Excepción Activa son bastante variadas, obteniendo resultados distintos a las anteriores dimensiones, en donde la mayoría de los ministerios seguían una misma tendencia. En este caso, hubo un ministerio que obtuvo una puntuación promedio categorizada como “media”, el Ministerio de Medio

Ambiente, mientras que 7 ministerios obtuvieron puntajes considerados como “altos”, es decir, los funcionarios consideran que sus directivos, utilizan a menudo conductas y comportamientos de la Dirección por Excepción Activa. Finalmente, 2 ministerios, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y el de Agricultura, de acuerdo a sus puntajes, se encuentran en la categoría “muy alta”, lo que significa, que según los funcionarios de estos ministerios, sus directores presentan siempre características de esta dimensión.

Por lo tanto se puede resumir, que en todos los ministerios con excepción del Ministerio de Medio Ambiente, los directores se caracterizan altamente por especificar los niveles requeridos de conformidad clarificando qué consideran como desempeño ineficiente. Pueden castigar a sus seguidores cuando se salen de conformidad según los estándares establecidos previamente. Asumen la realización de un seguimiento estricto y control para detectar desviaciones.

Gráfico N°16: Liderazgo Laissez-Faire según ministerio



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°16, el Liderazgo Laissez Faire posee una media que va desde 0,67 puntos, en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo hasta 5,17 puntos en el Ministerio de Justicia. Estas medias son

bajas, debido a que este estilo a diferencia de los anteriores está midiendo la ausencia del liderazgo.

Según el gráfico anterior, 6 ministerios presentaron medias que se encuentran en una categoría “baja” de acuerdo a las puntuaciones que indica la tabla de estilo de liderazgo Laissez Faire N°7, es decir que tienen una puntuación promedio entre 0 y 3,9 puntos, por lo tanto, los funcionarios consideran que sus directores prácticamente no utilizan conductas asociadas a este estilo de liderazgo. En los 4 ministerios restantes, los funcionarios evaluaron a sus directores con puntajes que pertenecen a una categoría “media”.

Por lo tanto, se puede señalar que, en general los funcionarios de todos los ministerios, consideran que sus directores presentan muy pocas características de este estilo. Lo que se traduce en que los directivos de los 10 ministerios, no se caracterizan por evitar tomar acciones y decidir sobre cualquier asunto.

Tabla N°17: Resumen de las medias por dimensión según ministerio

Ministerio	DIMENSIONES								
	Liderazgo Transformacional					Liderazgo Transaccional			
	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEP	DEA	LF
MINVU	13,33	13,67	14,00	12,67	13,67	14,00	2,00	16,00	0,67
MOP	12,72	13,72	13,33	11,89	12,33	12,94	6,06	11,33	3,83
MEF	13,67	14,17	14,00	12,33	12,33	12,42	5,25	11,00	3,42
MINAGRI	13,83	13,92	13,25	12,08	12,50	12,25	5,58	12,83	3,75
MH	12,67	12,44	12,89	11,33	10,89	13,11	7,44	10,67	5,22
MIDEPLAN	14,06	13,50	14,67	12,28	12,61	14,06	5,50	11,33	3,44
MINTRAB	11,67	13,33	13,83	9,83	11,00	11,33	4,83	11,67	5,33
MJ	11,67	11,33	11,17	8,67	10,83	11,00	7,17	10,33	5,17
MINEDUC	13,33	12,83	14,00	10,33	12,17	12,17	5,50	10,00	4,17
MMA	14,33	12,33	14,33	8,33	11,67	13,33	2,00	7,67	1,33
X̄	13,13	13,13	13,55	10,98	12,00	12,66	5,13	11,28	3,63

Fuente: Elaboración propia

3.1. Conclusiones del análisis según ministerio

En resumen, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta comparación por ministerios, se puede afirmar que el estilo de liderazgo que más reconocen los funcionarios en sus directores es el Liderazgo Transformacional debido a que la media en 8 de los 10 ministerios se encuentra en el rango más alto de este estilo, sólo se excluyen de este grupo los ministerios de Justicia y del Trabajo, los que entran en una categoría “alta” según la tabla de puntuaciones de este estilo N°5, lo que si bien es un puntaje más bajo, no deja de ser importante y representativo, ya que indica la presencia de este liderazgo de manera significativa.

En cuanto a las dimensiones del Liderazgo Transformacional, se puede señalar que los directores de todos los ministerios presentan características altas y muy altas en estas dimensiones, de acuerdo a la percepción de los funcionarios, lo que va alineado con el estilo de liderazgo con el que más se destacan, que es estilo transformacional. Es importante señalar que el Ministerio de Justicia y del Trabajo son los que generalmente obtienen las más bajas puntuaciones en las cinco dimensiones, siguiendo la misma tendencia que a nivel de estilo, sin embargo, estas puntuaciones igualmente siguen siendo “altas” en todas las dimensiones.

También es importante mencionar, que la dimensión que presentó menos ministerios con puntuaciones categorizadas como “muy altas”, fue la dimensión Estimulación Intelectual, siendo 6 los ministerios que se ubicaron en la categoría “alta” y 4 ministerios en la categoría “muy alta”. Esto deja de manifiesto diferencias con las otras dimensiones, en las cuales la mayoría de los ministerios obtenían puntajes categorizados como “muy altos”. Por lo que se puede concluir, que la dimensión Estimulación Intelectual es la menos destacada de las cinco.

Con respecto al Liderazgo Transaccional, los funcionarios perciben que sus directores también despliegan a menudo conductas y comportamientos de este estilo, es decir, presentan altas características de éste. Sin embargo, es un poco menos frecuente que el Liderazgo Transformacional, ya que 9 de los 10 ministerios, se ubicaron en una categoría de puntuación “alta” y el Ministerio de Medio Ambiente, se ubicó en una categoría de puntuación “media”, en cambio, como ya se ha señalado, en el Liderazgo Transformacional, la mayoría de los ministerios presentaron puntuaciones “muy altas” y “altas”.

En relación a las dimensiones de este estilo, la más destacada en todos ministerios es la Recompensa Contingente, seguida de la Dirección por Excepción Activa.

Por último dentro del análisis es importante recordar, que en general los funcionarios de los 10 ministerios en estudio, coincidieron en que sus directores presentan muy pocas características de Liderazgo Laissez-Faire, lo cual es positivo, ya que significa que los directores no evitan influenciar a sus subordinados, ni eluden sus responsabilidades de supervisión. Estos confían en su habilidad para dirigir y establecen metas claras, ayudando a su grupo a tomar decisiones. Además, este resultado deja de manifiesto que los directores saben que el ejercer este estilo, conlleva menos concentración en el trabajo y una pobre calidad del mismo comparado con otros tipos de liderazgo y que está negativamente relacionado a productividad.

Lo anterior se puede corroborar de acuerdo a lo observado en la tabla resumen N°17, en donde como era de esperarse el promedio de las dimensiones entre los 10 ministerios, señaló que cuatro de las cinco dimensiones que conforman el estilo transformacional, se encuentran en una categoría “muy alta”, siendo sólo la dimensión Estimulación Intelectual la cual

obtiene un promedio más bajo, categorizado dentro de una categoría “alta”. Por otro lado, en relación al Liderazgo Transaccional, la Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción Activa, obtuvieron un promedio total entre los 10 ministerios, ubicados dentro de una categoría “muy alta” y “alta”, respectivamente. Mientras que el Laissez-Faire, presentó un promedio total que se encuentra en una categoría “baja”.

Estos resultados vienen a confirmar la conclusión obtenida en el análisis comparativo entre directores y funcionarios, ya que el Estilo Transformacional es el que se impone. También es en la dimensión Estimulación Intelectual en donde la media decae un poco, indicando que los líderes estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, solicitándoles nuevas ideas, pero no con tanta frecuencia como realizan otras conductas. Es muy favorable que se haya llegado a este resultado, ya que como se dijo, un líder transformacional tiene la capacidad y habilidad para comportarse cuando las circunstancias lo requieren transaccionalmente, no así un líder transaccional, el cual no puede comportarse transformacionalmente, esto es ya que el líder transformacional posee un nivel de desarrollo y madurez que le permite entender las perspectivas de las otras formas de liderazgo y usarlas en función de la situación. Es decir, el líder transformacional puede actuar a todos los niveles, desplegar conductas transformacionales, transaccionales e incluso del Liderazgo Laissez- Faire, cuando las circunstancias así lo ameritan.

También es importante señalar, que en el análisis de todos los estilos y sus respectivas dimensiones, no se aprecian grandes diferencias en los resultados entre los ministerios, por lo que se puede concluir, que independientemente del ministerio del cual dependen los distintos organismos públicos, los funcionarios de éstos, perciben que sus directores tienden a ejercer con mayor frecuencia características de un líder

transformacional, seguido por un liderazgo transaccional y por último, los funcionarios consideran que los directores presentan pocas conductas asociadas al Liderazgo Laissez-Faire.

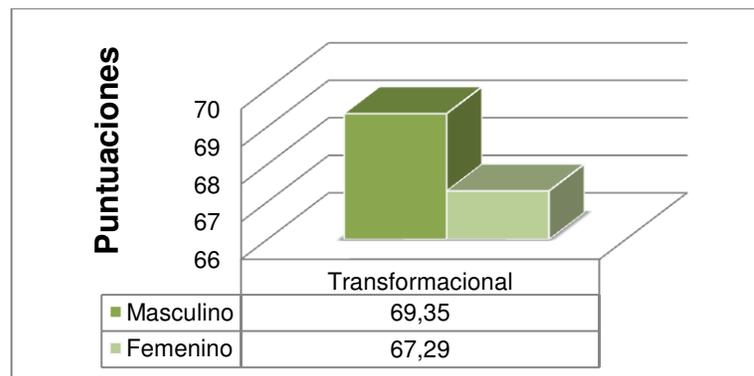
4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES SEGÚN GÉNERO

En este punto se compararán los resultados obtenidos según la evaluación que hacen los directores regionales de su propio estilo de liderazgo, según género de los encuestados para cada una de las dimensiones que componen los tres estilos de liderazgo que se investigan en el presente estudio.

Es importante recordar que de los 31 directores regionales, el 54,84% son de sexo masculino y el 45,16% son de sexo femenino, es decir la muestra está conformada por 17 hombres y 14 mujeres.

A continuación se procederá a analizar y comparar los resultados según estilo y dimensión, para cada género.

Gráfico N°17: Liderazgo Transformacional según género



Fuente: Elaboración Propia

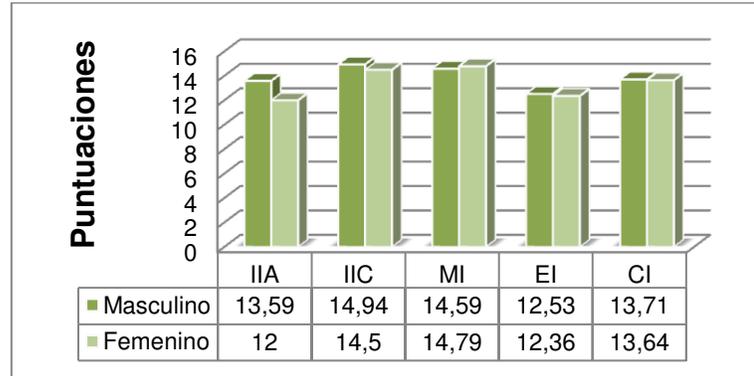
Con respecto al Liderazgo Transformacional según género, se puede apreciar en el gráfico N°17, que en el caso de los directores regionales hombres, la media alcanza los 69,35 puntos, lo que según la tabla de puntajes N°5 corresponde a la categoría “muy alta”, por lo que se puede deducir, que los directores regionales hombres presentan muy altas características en el estilo de Liderazgo Transformacional, es decir, despliegan gran cantidad de comportamientos asociados a éste estilo de liderazgo.

Por otro lado, con respecto a la muestra conformada por mujeres, la media alcanza los 67,29 puntos, lo que según la tabla de puntajes N°5, corresponde a la categoría “muy alta”, por lo que se puede concluir, que las directoras regionales mujeres también presentan muy altas características en este estilo, lo que se traduce en que ambos géneros, consideran que usan muy a menudo o casi siempre conductas del Liderazgo Transformacional.

Al comparar ambos grupos se puede concluir, que los directores hombres, obtienen un puntaje promedio levemente mayor en el estilo de Liderazgo Transformacional (69,35) que las directoras mujeres (67,29). Sin embargo, se puede señalar, que ambos usan altamente conductas asociadas a este estilo, lo que se traduce, en que ambos géneros, inculcan en el individuo el interés por la organización, aumentan su confianza, se enfocan hacia el logro personal además del organizacional y buscan constantemente maneras innovadoras de trabajar y nuevas oportunidades.

A continuación se describirán cada una de las dimensiones que componen el Liderazgo Transformacional.

Gráfico N°18: Dimensiones del Liderazgo Transformacional según género



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico N°18, se puede apreciar que en el caso de los directores hombres, éstos presentan un puntaje promedio mayor en las dimensiones; Influencia Idealizada Conductual con una media de 14,94 puntos, seguido por la dimensión de Motivación Inspiracional con una media de 14,59. Considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos en ambas dimensiones, corresponden a la categoría “muy alta” según la tabla N°8, es decir, que estos directores consideran que utilizan siempre conductas asociadas a estas dimensiones.

Por otro lado, la dimensión con el puntaje promedio más bajo, corresponde a la de Estimulación Intelectual, con una media de 12,53 puntos, aun así, este puntaje corresponde con la categoría señalada como “muy alta”, lo que significa que los directores regionales hombres también presentan muy altas características en la dimensión de Estimulación Intelectual, pero no es tan destacada como las dos dimensiones señaladas anteriormente.

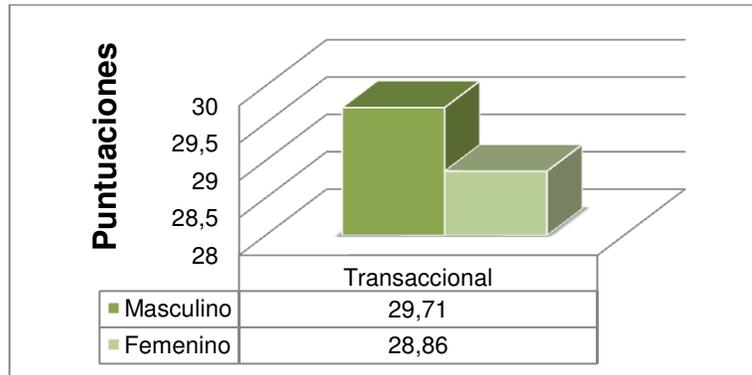
Con respecto al género femenino, se puede mencionar, que éste presenta un puntaje promedio mayor, al igual que los hombres, en las dimensiones; Motivación Inspiracional con una media de 14,79 puntos, seguido por la dimensión Influencia Idealizada Conductual con una media de 14,50.

Considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos en ambas dimensiones, corresponden a la categoría “muy alta” según indica la tabla N°8, es decir, que éstas directoras presentan un puntaje promedio muy alto en la dimensión de Influencia Idealizada Conductual y Motivación Inspiracional. Por otro lado, la dimensión con el puntaje promedio más bajo, corresponde a la de Influencia Idealizada Atribuida, con una media de 12 puntos, aun así, este puntaje corresponde con una categoría señalada como “muy alta”, lo que significa que los directoras regionales consideran que se caracterizan por un alto uso de Influencia Idealizada Atribuida, pero en menor medida que la Influencia Idealizada Conductual y la Motivación Inspiracional.

Por último, se puede decir que tanto los directores hombres como mujeres, obtuvieron puntajes promedios en las cinco dimensiones que componen el Liderazgo Transformacional, correspondientes a la categoría señalada como “muy alta”, es decir, los directores consideran que se caracterizan muy altamente por el uso de conductas asociadas a estas dimensiones.

Sin embargo, las más destacadas en ambos géneros fue la Influencia Idealizada Conductual y la Motivación Inspiracional, lo que significa que estos directores consideran que se destacan por ser carismáticos y son percibidos por sus seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad y además poseen la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que son buenos para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades.

Gráfico N°19: Liderazgo Transaccional según género



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al Liderazgo Transaccional según género, se puede apreciar según el gráfico N°19, que la media en el género masculino alcanza los 29,71 puntos, lo que según la tabla de puntajes N°6 corresponde a la categoría “alta”, lo que indica, que los directores regionales hombres presentan a menudo conductas del estilo de Liderazgo Transaccional.

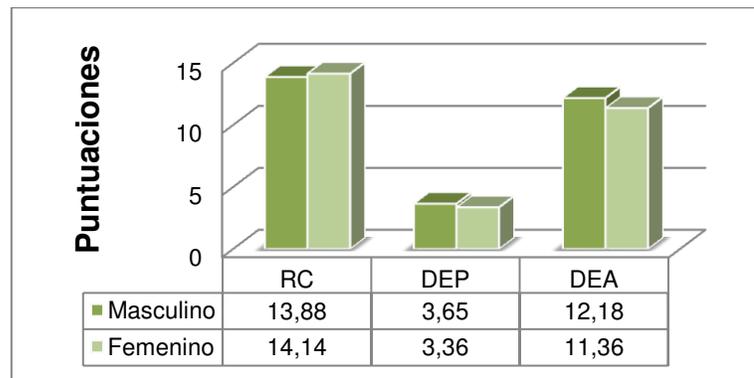
Con respecto a la muestra conformada por mujeres, se puede mencionar que la media del género femenino alcanza los 28,86 puntos, lo que según la tabla de puntajes N°6 corresponde a la categoría “alta”, lo que refleja, que al igual que en el caso de los hombres, éstas presentan altas características del estilo de Liderazgo Transaccional.

Al comparar ambas muestras se puede decir, que los directores hombres, obtienen un puntaje promedio levemente mayor en el estilo de Liderazgo Transaccional (29,71) que las directoras mujeres (28,86). Sin embargo, se puede concluir, que ambos consideran que usan conductas asociadas al Liderazgo Transaccional, pero en menor medida o frecuencia que el Liderazgo Transformacional. Por lo tanto, se puede precisar que tanto los directores hombres como mujeres, se destacan altamente por transacciones o contratos con los seguidores, en donde las necesidades de éstos pueden

ser alcanzadas si su desempeño se adecua al contrato con el líder. Dicho de otra manera, se incluye como soporte el intercambio económico o material, los líderes responden a los intereses de los subalternos si ellos responden con trabajo, se otorgan recompensas por esfuerzo, tanto el líder como el colaborador distinguen que el otro tiene la posibilidad para compensar la satisfacción de sus necesidades y/o la realización de una tarea.

A continuación se describirán cada una de las dimensiones que componen el Liderazgo Transaccional.

Gráfico N°20: Dimensiones del Liderazgo Transaccional según género



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico N°20, se puede apreciar que en el caso de los directores hombres, éstos presentan un puntaje promedio mayor en las dimensiones; Recompensa Contingente con una media de 13,88 puntos, seguido por la dimensión Dirección por Excepción Activa con una media de 12,18. Considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos en ambas dimensiones, corresponden a la categoría “muy alta” según la tabla N°8, es decir, que estos directores consideran que se destacan por el uso de Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa.

Por otro lado, la dimensión con el puntaje promedio más bajo, corresponde a la de Dirección por Excepción Pasiva, con una media de 3,65 puntos, esta puntuación corresponde con la categoría señalada como “baja”, lo que significa que los directores regionales hombres presentan muy pocas o nulas conductas y comportamientos asociados a esta dimensión.

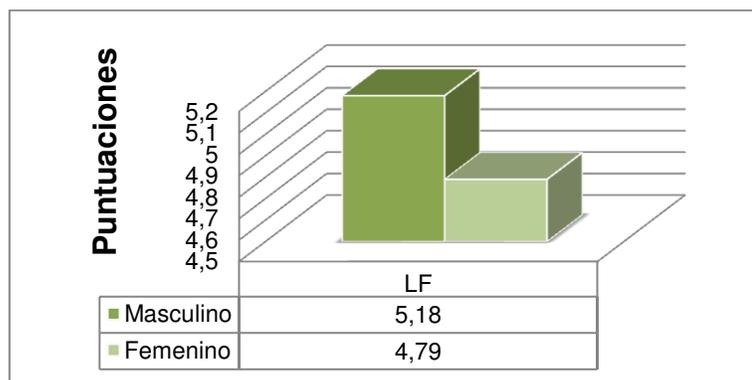
Con respecto al género femenino, se puede mencionar, que éstas presentan un puntaje promedio mayor, al igual que en los hombres, en las dimensiones; Recompensa Contingente con una media de 14,14 puntos, seguido por la dimensión Dirección por Excepción Activa con una media de 11,36. Según la tabla de puntuaciones N°8, el puntaje obtenido en la dimensión Recompensa Contingente, corresponden a la categoría “muy alta”, es decir, que éstas directoras presentan muy altas características de esta dimensión. Con respecto, a la Dirección por Excepción Activa, el puntaje obtenido corresponde a la categoría “alta”, lo que significa que las directoras consideran que usan la Dirección por Excepción Activa, pero en menor frecuencia que la Recompensa Contingente. Por otro lado, la dimensión con el puntaje promedio más bajo, corresponde a la de Dirección por Excepción Pasiva, con una media de 3,36 puntos, este puntaje corresponde con la categoría señalada como “baja”, lo que significa que los directoras regionales se perciben con un bajo uso de Dirección por Excepción Pasiva.

Por último, se puede decir que las directoras mujeres presentan un puntaje promedio levemente mayor que los hombres, en la dimensión de Recompensa Contingente. Mientras que los hombres obtuvieron una media mayor en Dirección por Excepción Activa. Sin embargo ambos grupos se perciben con amplias características de estas dimensiones. Lo que significa que se destacan por establecer objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que los seguidores alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que hagan un esfuerzo extra, ya que para

esto se requiere un estilo más transformacional. También se caracterizan por poner atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.

Finalmente, en la dimensión de Dirección por Excepción Pasiva, tanto directores hombres como mujeres, obtuvieron puntajes promedios bajos, lo que deja de manifiesto que estos se caracterizan por presentar pocas o nulas conductas referentes a esta dimensión, es decir, no son líderes pasivos que sólo actúan cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención.

Gráfico N°21: Liderazgo Laissez-Faire según género



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al Liderazgo Laissez-Faire según género, se puede apreciar según el gráfico N°21, que en el caso de los hombres, la media alcanza los 5,18 puntos, lo que según la tabla de puntuaciones N°7 corresponde a la categoría “media”, de lo que se puede concluir, que los directores regionales hombres utilizan a veces conductas asociadas a este estilo de liderazgo.

Con respecto a la muestra femenina, la media alcanza los 4,79 puntos, lo que según indica la tabla de puntajes N°7 corresponde a la categoría

“media”, por lo que se puede concluir, que las directoras regionales mujeres al igual que los directores regionales hombres, perciben que presentan pocas características de estilo.

Al comparar ambas muestras se puede concluir, que los directores hombres, obtienen un puntaje promedio levemente mayor en el estilo de Liderazgo Laissez-Faire (5,18) que las directoras mujeres (4,79). Ambos puntajes corresponden con una categoría media, es decir, que los directores regionales consideran que no se caracterizan mayormente por presentar conductas asociadas al estilo de Liderazgo Laissez-Faire. Es decir, como ya se ha mencionado en los análisis anteriores, los directores regionales no evitan tomar decisiones y no permiten a los seguidores hacer lo que les parece.

Tabla N°18: Resumen de las medias por dimensión según género

DIMENSIONES									
Género	Liderazgo Transformacional					Liderazgo Transaccional			
	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEP	DEA	LF
Masculino	13,59	14,94	14,59	12,53	13,71	13,88	3,65	12,18	5,18
Femenino	12,0	14,5	14,79	12,36	13,64	14,14	3,36	11,36	4,79
\bar{X}	12,80	14,72	14,69	12,45	13,68	14,01	3,51	11,77	4,99

Fuente: Elaboración propia

4.1. Conclusiones del análisis según género

Finalmente se puede decir, que a diferencia de otros estudios realizados en distintas partes del mundo y expuestos en el primer capítulo de este informe, que señalan que las mujeres utilizan de forma más frecuente que los hombres conductas de Liderazgo Transformacional, en la presente investigación se encontró que los directores hombres obtuvieron un puntaje promedio levemente mayor que el de las mujeres, sin embargo se puede concluir, que tanto hombres como mujeres se caracterizan por usar a

menudo o muy frecuentemente conductas del Liderazgo Transformacional, sin que se aprecien o existan grandes diferencias entre ambas muestras, ya que, ambos grupos se evaluaron de forma similar en este estilo, es decir, tienden a ejercer fuertes características del Liderazgo Transformacional, por lo que se podría decir, que independientemente del género de los directores, éstos se perciben con altas características de este estilo.

Nuevamente esto lo podemos comprobar de acuerdo a lo observado en la tabla resumen N°18, en donde el promedio como era de esperarse, en las opiniones de ambos grupos, las 5 dimensiones del Liderazgo Transformacional más la dimensión Recompensa Contingente se encuentran en la categoría “muy alta”, ya que todos estos obtienen un promedio superior a 12 puntos. Por otra parte la dimensión Dirección por Excepción Activa se ubica en la categoría “alta” y la Dirección por Excepción Pasiva está en la categoría “baja”, mientras que el Laissez Faire pertenece a la categoría “media”, confirmando nuevamente los resultados individuales de los grupos.

Por último hay que mencionar que como lo reafirman los resultados anteriores, el estilo de liderazgo que con mayor frecuencia ejercen tanto hombres como mujeres es el Liderazgo Transformacional, es decir, se caracterizan los directores/as regionales por desplegar en un alto grado conductas, características y comportamientos asociados a éste estilo de liderazgo. Los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal.

En este sentido, las dimensiones de este estilo que utiliza mayormente el género masculino son la Influencia Idealizada Conductual, seguida por la Motivación Inspiracional. Con respecto a las mujeres consultadas, despliegan en forma prioritaria, frecuentemente y en gran medida conductas

correspondientes a la Motivación Inspiracional, seguida por la dimensión Influencia Idealizada Conductual. Como se puede ver, tanto hombres como mujeres se caracterizan por usar también estas dos dimensiones principalmente. Sin embargo, igual se destacan por usar las Influencia Idealizada Atribuida, Estimulación Intelectual y Consideración Individual, pero en menor grado que las otras dos dimensiones.

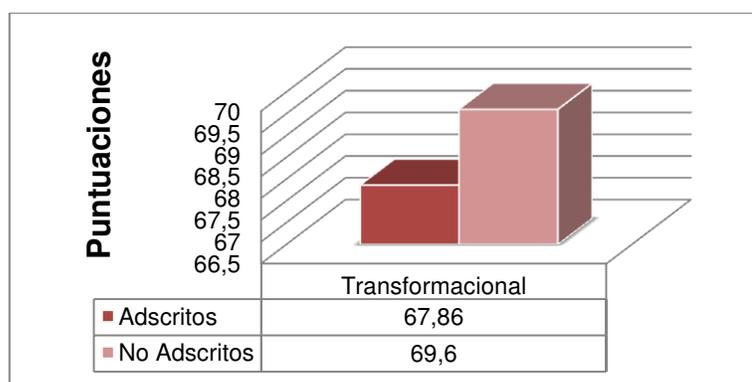
Por otro lado, es importante decir, que los directores también usan conductas y poseen características del Liderazgo Transaccional, pero con menor frecuencia que el Liderazgo Transformacional. Con respecto a este liderazgo, los directores tanto hombres como mujeres se caracterizan por usar la Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción Activa, los directores hombres se destacan más por el uso de la Dirección por Excepción Activa, mientras que las directoras por la Recompensa Contingente. Por otro lado, en la Dirección por Excepción Pasiva, en ambos grupos de directores, no se suele utilizar conductas de esta dimensión. Por último, se puede señalar según los resultados anteriores, que los directores no utilizan con mucha frecuencia características del Liderazgo Laissez-Faire, es decir, se caracterizan por presentar pocas conductas referentes a este estilo.

5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES SEGÚN SERVICIOS ADSCRITOS Y NO ADSCRITOS AL SISTEMA DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.

En las 31 instituciones estudiadas es necesario hacer la separación entre aquellas que pertenecen a este sistema y las que aun no lo están, para de esta forma tener otro parámetro de comparación de resultados y de esta manera observar, si existe alguna diferencia significativa entre los estilos de liderazgo que ambos grupos ejercen. De esta manera, se analizarán los tres estilos de liderazgo y sus respectivas dimensiones. De las organizaciones encuestadas, 21 se encuentran adscritas al sistema mientras que las 10 restantes no lo están.

A la hora de determinar los resultados obtenidos de todas las variables, es importante tener en consideración que se analizarán en función de las respuestas de los directores, para de esta forma determinar como identifican ellos mismos su estilo de liderazgo.

Gráfico N°22: Liderazgo Transformacional según servicios adscritos y no adscritos al SADP

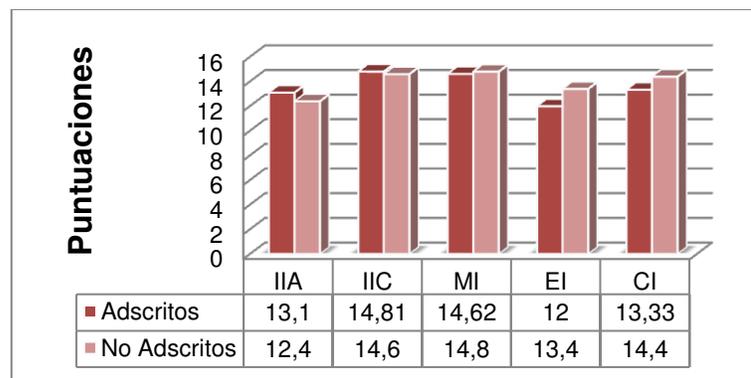


Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos en la recolección de información efectuada, en cuanto al estilo de Liderazgo Transformacional, se puede observar que

ambas medias están en la categoría de “muy alta”, según la tabla N°5, de puntuaciones del estilo transformacional, eso sí, se obtiene una media un poco más alta en los servicios no adscritos al sistema, es decir estos líderes se identifican como; carismáticos, de tal forma que los seguidores se identifican con él, es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de sus seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente proporcionándoles apoyo.

Gráfico N°23: Dimensiones Liderazgo Transformacional según servicios adscritos y no adscritos al SADP



Fuente: Elaboración propia.

Según la información entregada en el gráfico anterior, en las cinco dimensiones que conforman el estilo Transformacional, la autoevaluación de los directores, tanto de los representantes adscritos al sistema de la alta dirección pública, como en los no adscritos a este sistema, se encuentran en la categoría de “muy alta”, de acuerdo a la escala de puntuaciones de la tabla N°8.

En la primera dimensión se puede observar que el puntaje entregado por los directores adscritos al sistema resulta mayor que la de los no adscritos al sistema, pero igualmente ambos están en la categoría “muy alta” esto refleja

que los líderes tienen un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente.

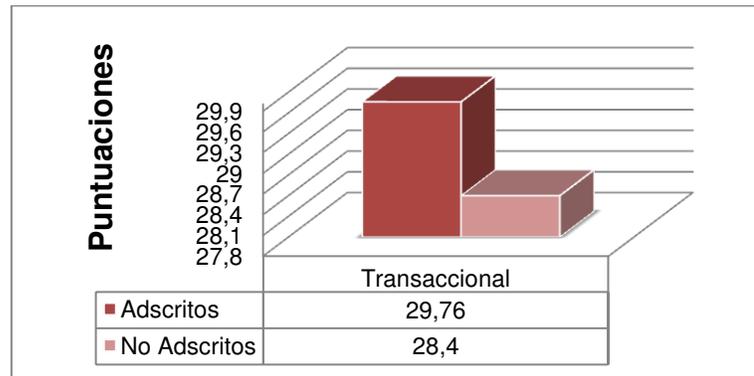
Las siguientes dos dimensiones son las que más destacan en los servicios adscritos al sistema, como en los no adscritos. Estas dimensiones son las de Influencia Idealizada Conductual y Motivación Inspiracional, con esto se quiere decir que, los directores se identifican como líderes con la capacidad de influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, están en constante búsqueda de logros y confianza, incrementa el optimismo. O sea, se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete, además gana el respeto y la confianza de sus seguidores.

En cuanto a la dimensión de Estimulación Intelectual es en donde los directores de servicios adscritos se otorgan la menor puntuación, alcanzando sólo los 12 puntos, siendo más de un punto mayor la puntuación de los directores de los servicios no adscritos al sistema, pero a pesar de esto, ambos grupos están en la categoría de “muy alta”. Estos líderes enfatizan la innovación de los subordinados al hacerles reflexionar sobre sus creencias, marcos de actuación y estrategias para tomar decisiones. Se evita la crítica, sobre todo en público y se anima a que los subordinados tomen riesgos para aumentar su creatividad.

Finalmente en la quinta dimensión de este estilo denominada Consideración Individual, al igual que en resto de las dimensiones, ambos grupos consideran que siempre utilizan conductas asociadas a éste, como son el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. Las interacciones con los seguidores son personalizadas, el líder escucha

activamente al subordinado y delega tareas que ofrecen retos y desarrollan a los subordinados.

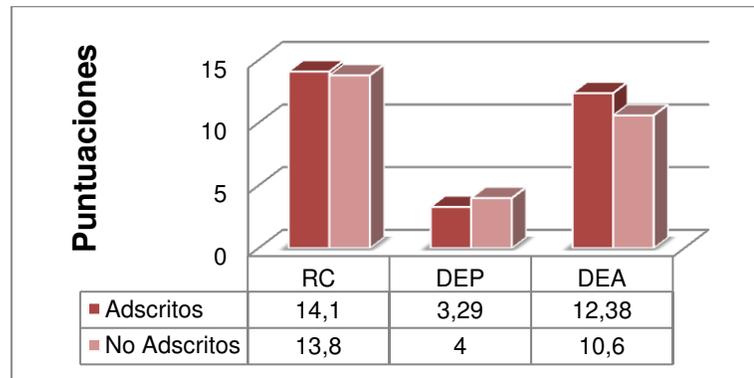
Gráfico N°24: Liderazgo Transaccional según servicios adscritos y no adscritos al SADP



Fuente: Elaboración propia.

Según muestra el gráfico N°24, la percepción de las opiniones entre los directores de los servicios adscritos y no adscritos son cercanas entre sí, siendo levemente menor en los servicios no adscritos. Considerando la escala del cuestionario, ambas medias corresponden con la categoría “alta”, según indica la tabla N°6, es decir los líderes utilizan a menudo comportamientos asociados a este estilo de liderazgo. Es decir, estos directores se centran en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño es satisfactorio. Se basa en una relación de intercambio, con énfasis en premios y castigos.

Gráfico N°25: Dimensiones del Liderazgo Transaccional según servicios adscritos y no adscritos al SADP



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, en los servicios adscritos, se observa que alcanzan la categoría “muy alta” la primera y tercera dimensión, en cambio en los no adscritos sólo en la dimensión Recompensa Contingente alcanza esta clasificación, mientras que la Dirección por Excepción Activa se ubica en una categoría “alta”. Por otra parte, en la Dirección por Excepción Pasiva la opinión de los directores que están adscritos al sistema se sitúa en una categoría “baja”, mientras que las observaciones de los directivos pertenecientes a los servicios no adscritos obtienen una puntuación de “media”, de acuerdo a la escala de puntajes de la tabla N°8. Es decir, estos directores consideran que presentan pocas conductas asociadas a ésta dimensión.

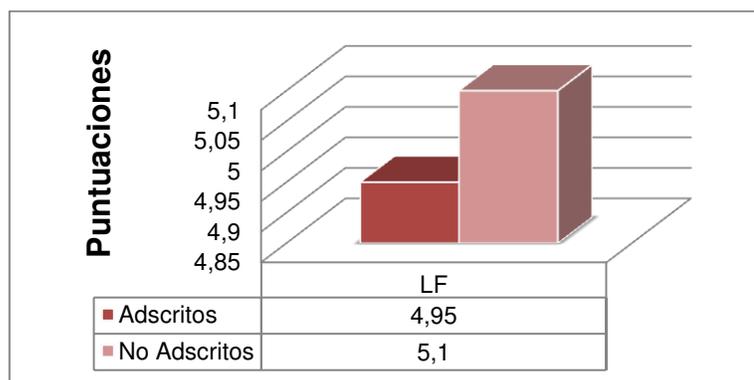
En la dimensión Recompensa Contingente, se puede observar que el puntaje entregado por los directores pertenecientes al sistema de alta dirección pública es mayor que la evaluación de los directivos de los servicios no adscritos al sistema, pero aun así, como se dijo anteriormente, ambos grupos se encuentran en la categoría “muy alta” esto refleja que los líderes siempre utilizan comportamientos de esta dimensión, como intercambiar

recompensas por un buen desempeño, y reconocer los logros por un trabajo bien hecho.

En la Dirección por Excepción Pasiva, las medias de ambos grupos son considerablemente más bajas que en las anteriores dimensiones, es normal que esto suceda, debido que en esta dimensión se presenta una pasividad de los directores, es decir aquellos directivos que poseen estas características utilizan acciones correctivas únicamente cuando se producen errores.

En la última dimensión del Liderazgo Transaccional, el primer grupo está en la categoría “muy alta” lo que indica que los directores siempre ejercen comportamientos de esta dimensión, en cambio en el segundo grupo este comportamiento no se ve tan frecuentemente, ya que sólo alcanza una categoría “alta”, lo que igualmente es una puntuación significativa, esto indica que los líderes generalmente controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.

Gráfico N°26: Liderazgo Laissez-Faire según servicios adscritos y no adscritos al SADP



Fuente: Elaboración propia.

En el estilo de Liderazgo Laissez Faire, la media de las observaciones alcanza un 4,95 puntos, en los directores de servicios adscritos al sistema, mientras que la de los no adscritos es de 5,1 puntos, con esto es posible deducir que al igual que en comparaciones anteriores hay una gran diferencia en comparación a los estilos anteriores, ya que ambos grupos sólo alcanzan la categoría “media”, es decir que los líderes utilizan sólo a veces comportamientos y conductas asociadas al estilo de liderazgo.

Este resultado indica que en su mayoría los directores no abdican de sus responsabilidades, y no evitan tomar decisiones, por lo tanto, no existe una ausencia de liderazgo.

Tabla N°19: Resumen de las medias por dimensión según servicios adscritos y no adscritos al SADP

DIMENSIONES									
Servicio	Liderazgo Transformacional					Liderazgo Transaccional			
	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEP	DEA	LF
Adscrito	13,1	14,81	14,62	12	13,33	14,1	3,29	12,38	4,95
No Adscrito	12,4	14,6	14,8	13,4	14,4	13,8	4,0	10,6	5,1
\bar{X}	12,75	14,71	14,71	12,70	13,87	13,95	3,65	11,49	5,03

Fuente: Elaboración propia

5.1. Conclusiones del análisis según servicios adscritos y no adscritos al sistema de alta dirección pública

En síntesis, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta última comparación de servicios adscritos al sistema de la alta dirección pública y los que no, se puede afirmar que el estilo de liderazgo que más reconocen poseer los directores nuevamente es el Liderazgo Transformacional debido a que la media de ambos grupos se encuentra en la categoría “muy alta” en este estilo, independientemente si se encuentran adscritos o no al sistema, es decir, ambos grupos se evaluaron de forma similar en este estilo, no

existiendo mayores diferencias en sus puntajes promedios. Ahora bien, las cinco dimensiones de este estilo también se encuentran en esta categoría, y al igual que en comparaciones anteriores las que más destacan son Influencia idealizada Conductual seguida de la Motivación Inspiracional.

Con respecto al Liderazgo Transaccional, igualmente ambos grupos se evaluaron de forma similar, obteniendo puntuaciones promedios categorizadas como “altas”, lo que significa que también los directivos se destacan por desplegar a menudo conductas asociadas a este estilo, pero en menor grado que el Liderazgo Transformacional.

Estos resultados vienen a confirmar las conclusiones obtenidas en los análisis anteriores, ya que el Estilo Transformacional es el que se impone en todas ellas. Así, los directores se identifican por el intercambio de motivación e inducción entre ellos y sus seguidores, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión.

De acuerdo a lo observado en la tabla resumen N°19, en donde como era de esperarse el promedio entre las opiniones de ambos grupos, en 6 de las 9 dimensiones se encuentran en la categoría “muy alta”, debido a que estos poseen un puntaje superior a 12 puntos. Por su parte la dimensión Dirección por Excepción Activa se ubica en la categoría “alta”. La Dirección por Excepción Pasiva está en la categoría “baja”, mientras que el Laissez Faire pertenece a la categoría “media”, confirmando así la tendencia individual de los grupos en donde no se identifican mayormente con estos últimos.

Por último se puede señalar que, al igual que en los análisis anteriores, en el estudio de todos los estilos y sus respectivas dimensiones, no se aprecian

grandes diferencias en los resultados entre los servicios adscritos al sistema y los que no, por lo que se puede concluir, que independientemente de si pertenecen al sistema o no, los directores tienden a ejercer con mayor frecuencia características de un líder Transformacional, seguido por un Liderazgo Transaccional y finalmente el Laissez-Faire, donde los directores se reconocen con pocas características de este estilo.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A lo largo de los capítulos, se ha ido cumpliendo con cada uno de los objetivos planteados inicialmente. Se obtuvo información de interés para la investigación y se lograron realizar distintos análisis relacionados con el estilo de liderazgo que más utilizan los directores de los organismos públicos de la ciudad. Lo anterior fue posible gracias a la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). En el cual se utilizó el Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad de éste y obtener así datos consistentes.

Con este instrumento, más una primera parte confeccionada para la obtención de datos demográficos de los encuestados fue posible recabar toda la información necesaria para poder dar respuesta a la pregunta planteada al inicio de la investigación *¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas?*

Por consiguiente, antes de señalar las conclusiones finales del estudio, es importante mencionar tanto el logro del objetivo general, como de los objetivos específicos formulados al inicio del trabajo.

Objetivo General

- Determinar cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

El desarrollo de este objetivo se obtuvo a lo largo del capítulo IV, en donde se presentaron y discutieron los resultados que permitieron determinar a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio,

los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

Para el logro de dicho objetivo general se cumplieron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.
- Analizar los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

El desarrollo de estos objetivos se cumplió en el primer análisis del capítulo IV, en donde se identificaron y analizaron los estilos de liderazgo presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas. Para esto, se efectuó un desglose de los resultados diferenciando entre las opiniones de los directores de las opiniones de los funcionarios, lo cual se realizó con el fin de ver, si coincide la percepción que tienen los directivos de su estilo de liderazgo con las percepciones que tienen sus subordinados directos en relación al estilo de liderazgo que ejerce el director. Esto es, ya que ante la misma realidad la valoración de los funcionarios siempre es un poco inferior a la que se hacen de sí mismos los directivos, por lo que de esta manera se puede tener una visión más objetiva y fiable del fenómeno en estudio.

- Comparar los estilos de liderazgo presentes en los distintos directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas según ministerio que los agrupa.
- Comparar los estilos de liderazgo por género presentes en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.

El desarrollo de estos objetivos se cumplió en el segundo y tercer análisis del capítulo IV, aquí se realizaron análisis comparativos de acuerdo al ministerio del cual dependen los 31 organismos analizados. Por otra parte, se realizó una comparación según género de los directores. Todo esto por estilo de liderazgo y sus respectivas dimensiones. Además, se decidió realizar un análisis comparativo entre los servicios adscritos y no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, para visualizar si se presentaban diferencias entre los estilos de liderazgo de ambos grupos.

Por lo tanto, se realizaron estos análisis para comprobar si los resultados estaban afectados por las variables mencionadas. Sin embargo, en el estudio de todos los estilos y sus respectivas dimensiones, no se aprecian grandes diferencias en los resultados, es decir, independientemente de alguna variable, los directores tienden a ejercer con mayor frecuencia conductas del estilo Transformacional, ya que es en este estilo en donde se obtienen puntuaciones muy altas en todos los análisis realizados en la investigación.

En consecuencia, gracias al logro de los objetivos específicos se pudo cumplir con el objetivo general de la investigación y de esta forma dar respuesta a la pregunta de la investigación.

- **Conclusiones Finales**

Examinando los resultados obtenidos para la variable estilos de liderazgo, se puede observar que los directores regionales poseen una tendencia muy alta hacia un estilo de Liderazgo Transformacional, ya que como líderes ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores, a su vez proporcionan visión y sentido de los objetivos a alcanzar, comunican altas expectativas, expresan propósitos importantes de manera simple, promueven la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de

problemas, proporcionan atención personalizada, tratan a cada funcionario individualmente, buscan instruir y aconsejar, y obtienen respeto y confianza de parte de los demás funcionarios (Robbins 1998).

En cuanto al estilo de Liderazgo Transaccional los directores obtuvieron una alta puntuación en dicho estilo lo cual muestra que comparten ambas formas de liderazgo, por esta razón es importante entender que el Liderazgo Transformacional y Transaccional no debe ser entendido como liderazgos opuestos. Un líder ante una situación puede adoptar diversos estilos de liderazgo sin que ello amerite la exclusión de otro.

Sin embargo, el Liderazgo Transformacional se destaca por sobre el Liderazgo Transaccional en este estudio, por lo tanto, es el que mayormente usan los directores de los organismos públicos de la ciudad.

Desde el enfoque del liderazgo Laissez-Faire, el cual también fue medido en esta investigación, se obtuvieron puntuaciones bajas en esta variable lo que indica que no se identifican mayormente con esta forma de dirigir, lo cual refleja que como líderes no renuncian a sus responsabilidades dentro de su entorno y a su vez son constantes en la toma de decisiones.

Como una conclusión del presente estudio y de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede decir que los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas exhiben conductas tanto del Liderazgo Transformacional como del Transaccional, lo cual va a depender de la capacidad que tenga el director de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse, para mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional (Bass

y Riggio 2006). También los directores exhibieron en general pocas conductas del liderazgo Laissez-Faire.

Ahora bien, en el estilo de Liderazgo Transformacional los directivos se destacan y/o caracterizan por presentar con mayor frecuencia conductas y comportamientos asociados a las dimensiones: Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada Conductual.

Sin embargo, es importante señalar que igualmente los directores se destacan por el uso de las otras tres dimensiones: Influencia Idealizada Atribuida, Estimulación Intelectual y Consideración Individual, ya que los puntajes que se obtuvieron en estas dimensiones también pertenecen a la categoría de puntaje señalada como “muy alta”, pero estas características y conductas los directores las despliegan en menor grado y frecuencia que las dimensiones de Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada Conductual.

Con respecto a las dimensiones del Liderazgo Transaccional los directores se destacan por desplegar principalmente conductas asociadas a la Recompensa Contingente. También despliegan conductas de la Dirección por Excepción Activa, pero no se destaca tanto como la Recompensa Contingente. Por último, los directivos no se caracterizan mayormente por presentar comportamientos de la Dirección por Excepción Pasiva.

Finalmente como síntesis, el haber obtenido estos resultados en un estudio aplicado a los directivos de los organismos públicos de la ciudad, resulta muy favorable, puesto que los directores regionales alternan el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de Liderazgo Transaccional con el Transformacional, ambos estilos de liderazgo son efectivos para diferentes circunstancias. Todo

esto resulta muy positivo tanto para los organismos que éstos lideran, como para los ciudadanos de la región, ya que en definitiva, el estilo de liderazgo que ejerza el directivo va a influir en el desempeño, motivación, satisfacción de los funcionarios del organismo público y por ende en el funcionamiento y la calidad del servicio que éste entregue. Esto es muy relevante, puesto que nuestra sociedad demanda hoy, no sólo la creación o implantación de determinados servicios públicos, sino que éstos se presten con calidad, que sean eficaces y eficientes en respuesta a los requerimientos y necesidades de la ciudadanía.

Además, los estudios²⁷ señalan que el Liderazgo Transformacional generalmente es más efectivo que el Liderazgo Transaccional, puesto que este genera un desempeño por sobre lo esperado en los seguidores, aumenta la satisfacción de éstos, la cohesión grupal, así como también, tiene efectos positivos en el clima y cultura organizacional. El Liderazgo Transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass 1985), los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Por lo demás, el Liderazgo Transformacional es el que debe surgir en momentos de cambio, lo que se ajusta perfectamente a la realidad de la actual Administración Pública, la cual está atravesando por un proceso de Modernización del Estado, por lo tanto, el ejercer el Liderazgo Transformacional, le permitirá a los directivos asumir

²⁷ L. Pedraja y E. Rodríguez, 2008. *Estudio Comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas*. Tesis Universidad de Tarapacá de Arica. Arica. Disponible en Internet:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33933102>. (Accesado en: Enero, 2008).

E. Rodríguez, 2010. *Estilos de Liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XVI, No. 4, Octubre - Diciembre 2010, pp. 629 – 641. Disponible en Internet: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/6734> (Accesado en: Abril, 2011).

A. Cuadra y C. Veloso, 2007. *Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las organizaciones*. Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56, 2007. Disponible en Internet: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext.

los retos que impone esta nueva Administración Pública. Proponiendo al directivo como líder articulador de las gestiones que se requieren manejar para poder generar un cambio desde el recurso humano y que impacte en la eficacia del aparato estatal. Por lo tanto, para lograr verdaderos cambios es prioritario el rol de los directivos públicos y el liderazgo que estos ejercen.

Ahora bien, la importancia de haber realizado este estudio, radica en que los directores de los organismos públicos juegan un rol importante en el desarrollo del país, en segundo lugar, es un segmento de hombres y mujeres que representan a la ciudadanía. Y en tercer lugar, se ha considerado como elemento de gran importancia para esta investigación, que esta temática nunca ha sido evaluada en los directores regionales, siendo un área no explorada y de mucha significación.

Por lo tanto, conocer los estilos de liderazgo que ejercen estos directivos constituye un conocimiento importante y de gran utilidad para los organismos en cuestión, así como para todo el sector público de la región, puesto que con la información recabada en este trabajo podrán tener mayor claridad respecto a cuáles son las principales características que poseen sus líderes y determinar cuáles son los factores a mejorar a la hora de realizar una nueva selección de ellos y una mejorada gestión del recurso humano. Es decir, les va a permitir a los directores recibir una retroalimentación tanto de sus fortalezas como de sus áreas a desarrollar.

2. Aceptación o rechazo de la Hipótesis

El objetivo general de la investigación consistió en determinar cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas. De este objetivo se derivó la hipótesis de este estudio, por lo que un punto importante es señalar la aceptación de ésta de acuerdo a los resultados obtenidos. La cual es la siguiente: *No existe un único estilo de liderazgo presente en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.*

De acuerdo al análisis efectuado de los resultados, se puede señalar, que efectivamente no existe un único estilo de liderazgo presente en los directivos de los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas. Una explicación de los resultados obtenidos tiene sustento en el Modelo de Liderazgo de Rango Total, debido a que aunque los directores despliegan con mayor frecuencia comportamientos del Liderazgo Transformacional, según la evaluación que hacen los propios directivos, y que coincide o se reafirma con la evaluación que hacen los funcionarios del estilo de liderazgo del director, estos comportamientos no fueron los únicos que se evidenciaron, ya que también despliegan comportamientos propios del Liderazgo Transaccional, planteando que cada director puede desplegar una frecuencia de comportamientos y características tanto transformacionales como transaccionales e incluso laissez faire, pero cada perfil del director involucra más de uno o menos de otro liderazgo. En definitiva, los directivos despliegan comportamientos de estos tres estilos. Ahora bien, de estos estilos, como ya se dijo, el que más caracteriza a los directores de los organismos públicos de la ciudad, es el Liderazgo Transformacional, seguido por el Liderazgo Transaccional y por último el Laissez-Faire, en donde tanto los directores como los funcionarios, percibieron muy pocas conductas asociadas a este último. Por esta razón es importante recalcar

que el Liderazgo Transformacional y Transaccional no deben ser entendidos como estilos contrarios entre sí. Debido a que, el director ante una situación puede adoptar diversos estilos de liderazgo sin que ello signifique la eliminación de otro. Por lo tanto, de acuerdo a lo señalado anteriormente se acepta la hipótesis de este estudio.

3. Recomendaciones

En las últimas décadas, el gobierno de Chile ha manifestado el firme compromiso de impulsar un proceso de modernización del Estado y su gestión, incorporando el concepto de calidad en la gestión interna, en la entrega de servicios a los usuarios y perfeccionado los procedimientos y técnicas de control de los mismos. El mejoramiento de la gestión se orienta a aspectos muy relacionados entre sí, y que son principalmente: planificación estratégica, control de gestión, liderazgo y desarrollo de equipos, gestión del cambio, comunicaciones, entre otros.

Por lo tanto, el Liderazgo constituye un pilar fundamental para lograr la modernización del Estado. En este sentido, el liderazgo requiere de altas responsabilidades y competencias para alcanzar exitosamente los objetivos, pero no sólo depende de las competencias que posee el líder, sino de la habilidad que tiene el líder de ejercer el estilo apropiado de liderazgo para cada situación. Existe evidencia empírica de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización.

Es por esto que nuestro país necesita a los mejores profesionales al mando de las organizaciones públicas para gestionar con éxito y lograr los cambios exigidos por el entorno actual. Será necesario entonces crear las condiciones favorables para mantener a los buenos elementos que actualmente se

encuentran en la dirección pública y captar a quienes lo sean y se encuentran fuera del sistema para que puedan dar coherencia y sustentabilidad operativa al proceso de modernización del Estado.

En este sentido, otro aspecto que resulta muy relevante para este proceso de modernización: es la capacitación. Por lo que es muy importante que el Servicio Civil desarrolle constantemente programas de capacitación sobre liderazgo, dirigidos a los directivos públicos actuales y a los que ingresan por primera vez a la dirección pública, con el objetivo de ampliar y actualizar sus conocimientos teóricos, como así también enseñar técnicas de liderazgo, fortalecer sus competencias, que permitan en definitiva, incrementar sus habilidades, desarrollando así su capital humano, de manera que estén preparados para las exigencias a corto, mediano y largo plazo. Es aquí, en donde se observa que aún queda la tarea pendiente de incluir a aquellos organismos que en la actualidad no pertenecen al sistema de la alta dirección pública, ya que de esta forma todos los directivos, independiente del servicio al cual pertenezcan tendrán las mismas opciones de acceder a diferentes cursos de capacitación y desarrollo de sus competencias.

Hoy, la capacitación es esencial para que los directivos públicos estén preparados para atender estas nuevas necesidades. La capacitación es importante para un mejor desempeño, e igualmente, es una herramienta que va a permitir a los líderes ser más competentes y ejercer un liderazgo más efectivo de acuerdo a las diferentes situaciones y circunstancias, lo que va a contribuir al logro de los objetivos organizacionales, y por ende, va a permitir entregar un servicio más eficiente y de mejor calidad a todos los habitantes del país.

Otro aspecto importante de mencionar, dice relación a que antiguamente, en el ámbito público el componente político era el factor principal a la hora de

escoger a los directivos de diferentes organismos, pero en la actualidad como se mencionó al interior del informe, con la creación del Servicio Civil existe una combinación de factores relevantes a la hora de seleccionar a estos directores. El objetivo de este organismo es elegir a las personas más competentes e idóneas para ocupar los altos cargos del Estado. Para así contar con una gerencia pública calificada y profesional que lleve a cabo y ejecute las políticas públicas que el gobernante determine.

Por lo tanto, en la actualidad las capacidades y requerimientos exigidos en los directivos públicos son mayores, pero su cumplimiento sólo se logrará en la medida que existan instancias masivas de participación, en donde todos aquellos profesionales competentes puedan hacerse parte. Y en donde exista una compatibilización de las competencias del directivo con el factor político.

Con respecto a los resultados que arrojó la investigación, los cuales como ya se señaló son bastante positivos, ya que de acuerdo a lo que plantean Bass y Avolio “los mejores líderes desarrollan tanto el liderazgo transformacional como el transaccional”. Destacándose en este caso, aún más el transformacional, lo cual resulta beneficioso para la sociedad en su conjunto, puesto que, el perfil óptimo se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor no exclusivo, de conductas del liderazgo transformacional, por lo tanto Bass plantea que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional.

En este sentido, se puede señalar que los organismos públicos de la ciudad van por el camino correcto, ya que la Nueva Administración Pública apunta a lograr un buen liderazgo, por lo que los esfuerzos por lograr una Modernización del Estado, va en alineamiento con los resultados del

presente estudio. Lo que refleja que los directivos públicos de Punta Arenas, reconocen que deben ejercer buenas y variadas prácticas y conductas de liderazgo, ya que esto va a contribuir a lograr este proceso de modernización.

Es importante que se sigan fortaleciendo y desarrollando estos liderazgos en la Administración Pública actual, en especial, el Liderazgo Transformacional, ya que este liderazgo es el que se refiere al conjunto de habilidades que permiten a un líder reconocer la necesidad de un cambio, crear una visión para guiar ese cambio y ejecutarlo de forma efectiva, además la motivación final del líder transformacional es el desarrollo personal de sus seguidores, lo cual es muy necesario en la nueva administración, puesto que este proceso de modernización del Estado, no sólo requiere de cambios en los altos mandos de la organización pública, sino que también estos cambios se generen en todos los integrantes del aparato estatal, de manera que todos puedan contribuir a un propósito común.

En definitiva, todos los miembros del sistema público, deben cambiar sus hábitos, conductas y hasta sus valores, para aprender y adaptarse a la nueva situación. Esto último hace que el rol de las personas dentro del Estado, juegue un papel primordial y preponderante, pues si ellas no cambian, no hay ley, tecnología, ni recursos extras que lleven a una real modernización.

En síntesis, para que la modernización del Estado se lleve a cabo, se requiere de Liderazgo, no solo de Autoridad. Es por esto que se requiere de un liderazgo más transformacional que movilice a las personas en escenarios de incertidumbre para que enfrenten problemas difíciles, donde las respuestas no son conocidas, y por lo tanto todos sean parte del problema y responsables de encontrar una solución, para finalmente lograr el gran

objetivo de la época actual: un Estado moderno, eficaz, solvente y agente permanente de cambio.

Finalmente, el presente estudio constituye un cúmulo importante de conocimiento, ya que contribuye a conocer cuáles son los estilos de liderazgo que actualmente están ejerciendo los directores regionales de nuestra ciudad, de manera que contribuirá a que éstos puedan reforzar y potenciar sus fortalezas y competencias en cuanto al estilo de liderazgo ejercido y por otro lado enfocarse en mejorar aquellos aspectos más débiles que se constituyen en obstáculos para el logro de buenos resultados, esto con la finalidad de lograr día a día un liderazgo más efectivo.

REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Textos Bibliográficos

Donnelly, J., J. Gibson e J. Ivancevich.1995. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresa*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A.

F. Ganga y C. Sáez. 2008. Estilos de Liderazgo en Honorables Diputados. Congreso Nacional de Chile. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Vol 17. N°1. Páginas 53-72.

Fenlon, M. 2003. La vocación del Servicio Público. *Management en Liderazgo. Diario Financiero*. N°7. Páginas 6-11.

Fernández, Fernando, E. 1973. *Dirección y Organización en Empresas Privadas y Públicas*. Ediciones Macchi S.A, Buenos Aires. Argentina.

G. Alderete y G. Álvarez. 2009 *Análisis de la evolución y participación de la fuerza laboral femenina en cargos de dirección y jefatura pública, en la ciudad de Punta Arenas durante el periodo 2000 – 2008*. Tesis. Universidad de Magallanes. Punta Arenas.

Hampton, David, R.2001. *Administración*. McGraw Hill ,3ª edición, 2ª edición español, México.

Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista. 1991. *Metodología de la Investigación*. Neupalcan de Juárez. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A.

Hughes, R., R. Ginnett y G. Curphi. 2007. *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. 5° Edición. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A.

Koontz y Weihrich 2008. *Administración, Una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill, 8ª edición. México.

Robbins S. 1993. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, 6ª edición. México, 1993. Pág. 396.

Robbins S. y D. DeCenzo. 2009. *Fundamentos de la Administración*. Editorial Prentice Hall, 6ª edición. México.

Robbins S. y M. Coulter. 2010. *Administración*. Editorial Prentice Hall, 10ª edición. México.

2. Sitios Web

Acevedo J. y G. Aravena. 2009. *Efecto de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo*. Tesis. Universidad del Bío Bío. Concepción. Disponible en Internet: http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2009/acevedo_j/html/index.html. (Accesado en: Enero, 2009).

C. Quintero. 2009 *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales*. Tesis. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Disponible en Internet: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7044.pdf>. (Accesado en: 2009).

Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2008, Nuevo Vayarta Nayarit, México. Disponible en Internet: http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/7_familia/7_7.pdf. (Accesado en: Noviembre, 2008).

Dirección Nacional del Servicio Civil, 2008. *Sistema de Alta Dirección Pública*. Disponible en Internet: <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>

J. Araya. 2009. *Enfoques Teóricos del Liderazgo Aplicados a Pequeñas Organizaciones Chilenas. Una visión empírica*. Tesis. Universidad de Chile. Disponible en Internet: <https://www.u-cursos.cl/inap/2009/1/DIR500/2/material.../551941>. (Accesado en: Mayo, 2009).

L. Pedraja y E. Rodriguez, 2008. *Estudio Comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas*. Tesis Universidad de Tarapacá de Arica. Arica. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33933102>. (Accesado en: Enero, 2008).

Ley 18.575 Art. 2º D.O. 05.12.1986 Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. Disponible en Internet: http://www.empleospublicos.cl/documentos/ley_18575.pdf

Molero F., P. Recio e I. Cuadrado. 2010. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*. Vol. 22, Nº 3. Páginas 495-501. Disponible en Internet: <http://www.psicothema.com/pdf/3758.pdf> (Accesado en 2010).

Vega C. Y G.Zabala. 2004. *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis. Universidad de Chile. Santiago. Disponible en Internet: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/adaptacion-cuestionario-multifactorial-liderazgo-mlq-forma-5x-corta-b-bass/id/50508986.html. (Accesado en: Junio 17, 2010).

ANEXOS

ANEXO N°1: LISTADO DE LOS 49 ORGANISMOS PÚBLICOS QUE FORMAN LA POBLACIÓN TOTAL DEL ESTUDIO.

Ministerio de Hacienda

1. Servicio de Impuestos Internos
2. Servicio Nacional de Aduanas
3. Servicio de Tesorerías

Ministerio de Defensa Nacional

4. Dirección General de Aeronáutica Civil

Ministerio de Educación

5. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
6. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
7. Junta Nacional de Jardines Infantiles
8. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
9. Departamento Provincial de Educación

Ministerio del Interior y Seguridad Pública

10. Servicio Electoral

Ministerio de Planificación y Desarrollo Social

11. Fondo de Solidaridad e Inversión Social
12. Servicio Nacional de la Mujer
13. Instituto Nacional de la Juventud
14. Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
15. Servicio Nacional de la Discapacidad
16. Servicio Nacional del Adulto Mayor

Ministerio de medio ambiente

17. Servicio de Evaluación Ambiental

Ministerio de Agricultura

18. Instituto de Desarrollo Agropecuario
19. Servicio Agrícola y Ganadero
20. Corporación Nacional Forestal
21. Instituto de Investigaciones Agropecuarias

Ministerio de Obras Públicas

22. Dirección de Contabilidad y Finanzas

- 23. Dirección de Aeropuertos
- 24. Dirección de Arquitectura
- 25. Dirección General de Aguas
- 26. Dirección de Obras Hidráulicas
- 27. Dirección de Obras Portuarias
- 28. Dirección de Planeamiento
- 29. Dirección de Vialidad

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

- 30. Servicio Nacional del Consumidor
- 31. Dirección Zonal de Pesca
- 32. Corporación de Fomento de la Producción
- 33. Instituto Nacional de Estadísticas
- 34. Servicio Nacional de Turismo
- 35. Servicio de Cooperación Técnica
- 36. Servicio Nacional de Pesca

Ministerio de Energía

- 37. Superintendencia de Electricidad y combustibles

Ministerio Secretaría General de Gobierno

- 38. Instituto Nacional de Deportes

Ministerio de Relaciones Exteriores

- 39. Instituto Antártico Chileno
- 40. Dirección de Promoción de Exportaciones

Ministerio de Minería

- 41. Servicio Nacional de Geología y Minería

Ministerio del Trabajo y Previsión Social

- 42. Dirección del Trabajo
- 43. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
- 44. Instituto de Previsión Social
- 45. Caja de Previsión de la Defensa Nacional

Ministerio de Justicia

- 46. Servicio Médico Legal
- 47. Gendarmería de Chile
- 48. Servicio Nacional de Menores

Ministerio de Vivienda y Urbanismo

49. Servicio de Vivienda y Urbanismo

ANEXO N°2: SERVICIOS ADSCRITOS Y NO ADSCRITOS AL SADP

SERVICIOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Ministerio de Agricultura

1. Comisión nacional de riego, CNR
2. Instituto de desarrollo agropecuario, INDAP
3. Servicio agrícola y ganadero, SAG

Ministerio de Defensa Nacional

4. Caja de previsión de la defensa nacional, CAPREDENA
5. Dirección general de aeronáutica civil, DGAC

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción

6. Fiscalía nacional económica
7. Instituto nacional de estadística
8. Instituto nacional de propiedad intelectual, INAPI
9. Servicio nacional de pesca, SERNAPESCA
10. Servicio nacional de turismo, SERNATUR
11. Servicio nacional del consumidor, SERNAC

Ministerio de Educación

12. Comisión nacional investigación científica y tecnológica, CONICYT
13. Consejo de rectores
14. Dirección de bibliotecas archivos y museos, DIBAM
15. Junta nacional de jardines infantiles, JUNJI
16. Junta nacional de auxilio escolar y becas, JUNAEB

Ministerio de Energía

17. Comisión chilena de energía nuclear, CCHEN
18. Comisión nacional de energía
19. Superintendencia de electricidad y combustibles, SEC

Ministerio de Hacienda

20. Dirección de compras y contratación pública, CHILECOMPRA
21. Servicio de impuestos internos, SII
22. Servicio nacional de aduanas, SNA
23. Superintendencia de casinos de juego
24. Tesorería general de la república
25. Unidad de análisis financiero, UAF

Ministerio del interior y seguridad pública

26. Dirección de previsión de carabineros de Chile, DIPRECA

27. Oficina nacional de emergencia, ONEMI
28. Servicio electoral, SERVEL
29. Servicio nacional para la prevención y rehabilitación del consumo de drogas y alcohol

Ministerio de Justicia

30. Defensoría penal pública
31. Gendarmería de Chile
32. Servicio de registro civil e identificación
33. Servicio médico legal, SML
34. Superintendencia de quiebras

Ministerio del Medio Ambiente

35. Servicio de evaluación ambiental
36. Superintendencia del medio ambiente

Ministerio de Minería

37. Comisión chilena del cobre, COCHILCO
38. Servicio nacional de geología y minería

Ministerio de Obras Públicas

39. Dirección de aeropuertos
40. Dirección de arquitectura
41. Dirección de contabilidad y finanzas
42. Dirección de obras hidráulicas
43. Dirección de obras portuarias
44. Dirección de vialidad
45. Dirección general de aguas
46. Fiscalía del ministerio de obras públicas
47. Instituto nacional de hidráulica, INH
48. Superintendencia de servicios sanitarios

Ministerio de Planificación y Cooperación

49. Fondo de solidaridad e inversión social, FOSIS
50. Servicio nacional de discapacidad, SENADIS

Ministerio de Relaciones Exteriores

51. Agencia de cooperación internacional, AGCI
52. Dirección nacional de fronteras y límites
53. Instituto antártico chileno, INACH

Ministerio de Salud Pública

54. Central de abastecimiento del sistema nacional de servicios de salud, CENABAST
55. Centro de referencia de salud de Maipú
56. Centro de referencia de salud de Peñalolén Cordillera Oriente
57. Hospital Padre Alberto Hurtado
58. Instituto de salud pública, ISP
59. Servicio de salud Aconcagua
60. Servicio de salud Antofagasta

61. Servicio de salud Araucanía Norte
62. Servicio de salud Araucanía Sur
63. Servicio de salud Arauco
64. Servicio de salud Arica
65. Servicio de salud Atacama
66. Servicio de salud Aysén
67. Servicio de salud Bío - Bío
68. Servicio de salud Chiloé
69. Servicio de salud Concepción
70. Servicio de salud Coquimbo
71. Servicio de salud Iquique
72. Servicio de salud Magallanes
73. Servicio de salud Maule
74. Servicio de salud Metropolitano Central
75. Servicio de salud Metropolitano Norte
76. Servicio de salud Metropolitano Occidente
77. Servicio de salud Metropolitano Oriente
78. Servicio de salud Metropolitano Sur
79. Servicio de salud Metropolitano Suroriente
80. Servicio de salud Ñuble
81. Servicio de salud O'Higgins
82. Servicio de salud Osorno
83. Servicio de salud Reloncaví
84. Servicio de salud Talcahuano
85. Servicio de salud Valdivia
86. Servicio de salud Valparaíso – San Antonio
87. Servicio de salud Viña del Mar - Quillota
88. Superintendencia de salud

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

89. Dirección general de crédito prendario, DICREP
90. Instituto de previsión social, IPS
91. Instituto de seguridad laboral, ISL
92. Servicio nacional de capacitación y empleo, SENCE
93. Superintendencia de pensiones

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones

94. Junta de aeronáutica civil

Ministerio de Vivienda y Urbanismo

95. Parque Metropolitano
96. Servicio de vivienda y urbanismo Región Antofagasta
97. Servicio de vivienda y urbanismo Región Arica y Parinacota
98. Servicio de vivienda y urbanismo Región Atacama
99. Servicio de vivienda y urbanismo Región Aysén
100. Servicio de vivienda y urbanismo Región Bernardo O'Higgins
101. Servicio de vivienda y urbanismo Región Coquimbo
102. Servicio de vivienda y urbanismo Región de la Araucanía

103. Servicio de vivienda y urbanismo Región de los Lagos
104. Servicio de vivienda y urbanismo Región del Bío - Bío
105. Servicio de vivienda y urbanismo Región del Maule
106. Servicio de vivienda y urbanismo Región los Ríos
107. Servicio de vivienda y urbanismo Región Magallanes
108. Servicio de vivienda y urbanismo Región Metropolitana
109. Servicio de vivienda y urbanismo Región Tarapacá
110. Servicio de vivienda y urbanismo Región Valparaíso

SERVICIOS NO ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

1. Comité de auditoría parlamentaria – Congreso de la república
2. Corporación nacional del cobre, CODELCO
3. Consejo nacional de educación
4. Consejo para la transparencia
5. Instituto de derechos humanos
6. Instituto nacional de deportes, IND
7. Municipalidad de Huechuraba
8. Municipalidad de Limache
9. Municipalidad de Malloa
10. Municipalidad de Pitrufuquén
11. Municipalidad de Puerto Montt
12. Municipalidad de Mejillones
13. Municipalidad de Santa Cruz
14. Municipalidad de Coquimbo
15. Municipalidad de Arauco
16. Municipalidad de Quinta de Tilcoco
17. Municipalidad de Linares
18. Municipalidad de Curacaví
19. Municipalidad de Maullín
20. Municipalidad de Machalí
21. Municipalidad de Coltauco
22. Municipalidad de Río Negro
23. Municipalidad de Temuco
24. Municipalidad de Hijuelas
25. Municipalidad de Mulchén
26. Municipalidad de Futrono
27. Municipalidad de Curepto
28. Municipalidad de La Granja
29. Municipalidad de Villarrica
30. Municipalidad de Illapel
31. Municipalidad de Tucapel
32. Municipalidad de Coyhaique
33. Municipalidad de Parral
34. Municipalidad de Rengo
35. Municipalidad de Las Cabras
36. Municipalidad de Peralillo

37. Municipalidad de Lumaco
38. Panel de expertos, ministerio de transporte y telecomunicaciones
39. Primer tribunal tributario aduanero Región Metropolitana
40. Segundo tribunal tributario aduanero Región Metropolitana
41. Tercer tribunal tributario aduanero Región Metropolitana
42. Cuarto tribunal tributario aduanero Región Metropolitana
43. Subsecretaria de hacienda
44. Subsecretaria de obras públicas
45. Tribunal tributario aduanero región Antofagasta
46. Tribunal tributario aduanero región Araucanía
47. Tribunal tributario aduanero región Arica y Parinacota
48. Tribunal tributario aduanero región Atacama
49. Tribunal tributario aduanero región Aysén
50. Tribunal tributario aduanero región Bío - Bío
51. Tribunal tributario aduanero región Coquimbo
52. Tribunal tributario aduanero región Los Lagos
53. Tribunal tributario aduanero región Los Ríos
54. Tribunal tributario aduanero región Magallanes
55. Tribunal tributario aduanero región Maule
56. Tribunal tributario aduanero región O'Higgins
57. Tribunal tributario aduanero región Tarapacá
58. Tribunal tributario aduanero región Valparaíso

SERVICIOS MIXTOS

1. Agencia nacional de educación

ANEXO N°3: ÍTEMS CORRESPONDIENTES CON CADA DIMENSIÓN

Estilo	Dimensión	Ítems
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	10, 18, 21, 25
	Influencia Idealizada Conductual (IIC)	6, 14, 23, 34
	Motivación Inspiracional (MI)	9, 13, 26, 36
	Estimulación Intelectual (EI)	2, 8, 30, 32
	Consideración Individualizada (CI)	15, 19, 29, 31
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente (RC)	1, 11, 16, 35
	Dirección por Excepción Pasiva (DEP)	3, 12, 17, 20
	Dirección por Excepción Activa (DEA)	4, 22, 24, 27
Liderazgo Laissez Faire	Liderazgo Evitador	5, 7, 28, 33

ANEXO N°4: CUESTIONARIO MLQ DE LIDERAZGO FORMA CORTA (VERSIÓN LÍDER)

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN CONSENTIDA E INFORMADA

He sido informado/a de que mi participación en este estudio es voluntaria y que consiste en contestar un cuestionario sobre estilos de liderazgo, entiendo que puedo decidir en todo momento que no deseo continuar contestando las preguntas si no me siento cómodo/a. Fui informado/a de los objetivos generales de la investigación y que puedo conocer los resultados una vez finalizada esta.

Entiendo asimismo que mi participación en este estudio será confidencial y que información recogida será utilizada sin revelar ningún aspecto personal, resguardando así mi anonimato. Por lo tanto, manifiesto mi acuerdo de participar en la investigación "*Estudio comparativo de los estilos de liderazgo preponderantes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.*" De las investigadoras Pamela Vergara Tenorio y Pamela Manosalva Freire.

Firma

Fecha:

Questionario entregado a los directores

Señor(a) Director(a):

Solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar el siguiente cuestionario, el cual tiene por objetivo conocer su percepción, acerca de una importante variable del comportamiento organizacional: El Liderazgo.

Cabe señalar, que este instrumento es anónimo, de carácter confidencial cuya finalidad es propiamente académica. Los resultados particulares sólo los conocerán los investigadores responsables

Por favor no deje ningún ítem sin contestar...
Desde ya agradecemos su valiosa colaboración...

Questionario MLQ de Liderazgo Forma Corta

Edad: _____

Sexo: ___ Femenino ___ Masculino

Nivel de estudios:

- a) Técnico
- b) Universitaria incompleta
- c) Universitaria completa
- d) Magister
- e) Doctorado

Tiempo trabajando en el organismo: _____

Tiempo trabajando en el cargo: _____

Instrucciones:

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems a continuación.

En las siguientes páginas se presentan 36 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. La frase "los demás" significa sus subordinados.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una alternativa por cada ítem.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

1.- Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2.- Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0	1	2	3	4
3.- Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios	0	1	2	3	4
4.- Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5.- Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6.- Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7.- A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8.- Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0	1	2	3	4
9.- Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0	1	2	3	4
10.- Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
11.- Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12.-Me a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	0	1	2	3	4
13.- Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
14.- Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15.- Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
16.- Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas	0	1	2	3	4
17.- Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18.- Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
19.- Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4

20.- Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	0	1	2	3	4
21.- Actúo a modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
22.- Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23.- Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24.- Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3	4
25.- Me muestro confiable y seguro	0	1	2	3	4
26.- Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27.- Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	0	1	2	3	4
28.- Suele costarme tomar decisiones	0	1	2	3	4
29.- Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30.- Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31.- Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32.- Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	2	3	4
33.- Medito detenidamente las respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	0	1	2	3	4
34.- Enfatizo la importancia de tener una misión cumplida compartida	0	1	2	3	4
35.- Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	0	1	2	3	4
36.- Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4

ANEXO N°5: CUESTIONARIO MLQ DE LIDERAZGO FORMA CORTA (VERSIÓN SEGUIDORES)

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN CONSENTIDA E INFORMADA

He sido informado/a de que mi participación en este estudio es voluntaria y que consiste en contestar un cuestionario sobre estilos de liderazgo, entiendo que puedo decidir en todo momento que no deseo continuar contestando las preguntas si no me siento cómodo/a. Fui informado/a de los objetivos generales de la investigación y que puedo conocer los resultados una vez finalizada esta.

Entiendo asimismo que mi participación en este estudio será confidencial y que información recogida será utilizada sin revelar ningún aspecto personal, resguardando así mi anonimato. Por lo tanto, manifiesto mi acuerdo de participar en la investigación “*Estudio comparativo de los estilos de liderazgo preponderantes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas.*” De las investigadoras Pamela Vergara Tenorio y Pamela Manosalva Freire.

Firma

Fecha:

Cuestionario entregado a los funcionarios

Señor(a) Funcionario(a):

Solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar el siguiente cuestionario, el cual tiene por objetivo conocer su percepción, acerca de una importante variable del comportamiento organizacional: El Liderazgo.

Cabe señalar, que este instrumento es anónimo, de carácter confidencial cuya finalidad es propiamente académica. Los resultados particulares sólo los conocerán los investigadores responsables

Por favor no deje ningún ítem sin contestar...
Desde ya agradecemos su valiosa colaboración...

Cuestionario MLQ de Liderazgo Forma Corta

Edad: _____

Sexo: ___ Femenino ___ Masculino

Nivel de estudios:

- a) Técnico
- b) Universitaria incompleta
- c) Universitaria completa
- d) Magister
- e) Doctorado

Tiempo trabajando en el organismo: _____

Tiempo trabajando con su actual jefe: _____

Instrucciones:

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe inmediato, tal como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems a continuación.

En las siguientes páginas se presentan 36 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a su jefe cada una de las afirmaciones.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una alternativa por cada ítem.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Me ayuda siempre que me esfuerce | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.- Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.- Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.- Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5.- Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.- Expresa sus valores y creencias más importantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.- Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.- Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.- Trata de mostrar el futuro de modo optimista | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.- Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11.- Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos de desempeño. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12.- Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13.- Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14.- Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15.- Dedicar tiempo a enseñar y orientar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16.- Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17.- Mantiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18.- Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19.- Me trata como individuo y no sólo como miembro de un Grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

20.- Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	0	1	2	3	4
21.- Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22.- Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23.- Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24.- Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3	4
25.- Se muestra confiable y seguro	0	1	2	3	4
26.- Construye una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27.- Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	0	1	2	3	4
28.- Le cuesta tomar decisiones	0	1	2	3	4
29.- Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30.- Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31.- Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0	1	2	3	4
32.- Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
33.- Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes	0	1	2	3	4
34.- Enfatiza la importancia de tener una misión cumplida y compartida	0	1	2	3	4
35.- Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado	0	1	2	3	4
36.- Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4

ANEXO N°6: MODELO DE CARTA DE SOLICITUD PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN EN ALGÚN ORGANISMO

PUNTA ARENAS, Mayo de 2012

SEÑOR
JOSÉ FERNÁNDEZ DÜBROCK
DIRECTOR REGIONAL CONAF
PRESENTE

De mi consideración:

Para la obtención del título de Ingeniero Comercial de la Universidad de Magallanes, los alumnos Memoristas deben realizar una Tesis. Por tal motivo se solicita autorización para aplicar la investigación a desarrollar en su institución a las alumnas, Srtas, PAMELA MANOSALVA FREIRE, RUT. 16.966.091-3 Y PAMELA VERGARA TENORIO, RUT. 16.652.768-6

La tesis pretende investigar los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la ciudad de Punta Arenas. El desarrollo de ésta involucraría aplicar cuestionarios al Director del Servicio Público y al menos a tres funcionarios que tengan una relación directa con él, la herramienta a aplicar es el Cuestionario de Liderazgo de Bass y Avolio que mide el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Todas las respuestas serán confidenciales y solo serán analizadas por las investigadoras y los resultados son de carácter general.

Esta tesis está siendo supervisada por la Sra. Cristina Paredes Silva, Profesora del Departamento de Administración y Economía.

Esperando una favorable respuesta, se despide atentamente.

CLAUDIO GARRIDO SUAZO
DIRECTOR
DEPTO. ADM Y ECONOMÍA

pmanosal@umag.cl/269039/81396136
pavergar@umag.cl/267980/82859003